Dr. Hj. Ilfi Nur Diana., S.Ag., M.Si.

MANAJEMEN

KINERJA ISLAMI

MANAJEMEN KINERJA ISLAMI

Dr. Hj. Ilfi Nur Diana, S.Ag., M.Si.

MANAJEMEN KINERJA ISLAMI

PENGANTAR PENULIS

Manajemen kinerja sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja organisasi ataupun perusahaan. Tinggi rendahnya kinerja organisasi tergantung pada tinggi rendahnya kinerja SDM yang dimiliki. Oleh sebab itu kinerja harus dikelola dengan baik dan benar.

Buku ini membahas teori-teori tentang manajemen kinerja dan ruang lingkupnya, serta nilai-nilai Islam yang dapat dijadikan dasar untuk mengembangkan teori yang ada. Karna perubahan zaman terus terjadi, maka teori pun perlu dikembangkan sesuai perkembangan zaman. Penulis sebagai dosen manajemen SDM merasa perlu menulis buku ini dengan memberikan *lesson learned* dan mengintegrasikan sain dan Islam.

Nilai-nilai Islami sangat relevan untuk diterapkan dalam konteks kekinian, termasuk dalam manajemen kinerja. Jika dibandingkan dengan teori yang ada, Islam menekankan mengelola kinerja dengan berkeadilan, yaitu setiap individu harus diberikan beban kerja yang dijadikan dasar untuk memberikan reward dalam hal ini remunerasi, Sehingga reward setiap individu tidaklah sama dan tidak bersifat flat setiap bulannya. Selain itu seorang pemimpin berkewajiban menjamin bahwa program atau kegiatan berjalan dengan efektif dan efisien, benar sesuai syariah, dan baik sesuai peraturan yang ada, serta sesuai tujuan dan strategi pengembangan yang telah dicanangkan dengan melakukan review sebelum program ditetapkan.

Semoga buku ini dapat dijadikan referensi bagi siapa saja yang ingin mendalami, meneliti, memimpin organisasi atau perguruan tinggi, ataupun dipelajari oleh mahasiswa. Semoga bermanfaat, amin.

Malang, Januari 2023

Penulis

Ilfi Nur Diana

DAFTAR ISI

KONSEP MANAJEMEN KINERJA

A. HAKIKAT MANAJEMEN KINERJA

Menurut Kermally (1997:1)) manajemen kinerja adalah suatu cara untuk mendapatkan hasil yang lebih baik bagi organisasi, kelompok dan individu dengan memahami dan mengelola kinerja sesuai target yang telah direncanakan, standar dan persyaratan kompetensi yang telah ditentukan. Armstrong (1995) mendefinisikan manajemen kinerja sebagai berikut :

> *"performance management is process which is design to improve organizational, team and individual performance and which is owned and driven by line managers"*

Maksudnya bahwa manajemen kinerja merupakan sebuah proses yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan, kinerja tim dan organisasi. Proses ini dilakukan bersama antara manager dan pegawai. Dengan demikian manajemen kinerja adalah untuk menetapkan apa yang harus dicapai dan pendekatannya untuk mengelola dan mengembangkan manusia melalui suatu cara yang dapat meningkatkan kemungkinan bahwa sasaran akan dapat dicapai dalam suatu jangka waktu tertentu.

Menurut Bacal (1999:3) manajemen kinerja adalah suatu proses komunikasi yang terus menerus, dilakukan dalam kerangka kerja sama antara karyawan dengan atasannya langsung yang melibatkan penetapan harapan dan pemahaman tentang; fungsi kerja karyawan yang paling

dasar, bagaimana pekerjaan karyawan memberikan kontribusi pada tujuan organisasi, makna dalam arti kongkrit untuk melakukan pekerjaan dengan baik, bagaimana prestasi kerja akan diukur, hambatan yang mengganggu kinerja dan cara menyelesaikannya. Menurut Surya Dharma (2009) manajemen kinerja adalah suatu proses yang dirancang untuk meningkatkan kinerja organisasi, kelompok dan individu yang digerakkan oleh manajer. Pada dasarnya manajemen kinerja adalah suatu proses yang dilaksanakan secara sinergi antara manajer, individu dan kelompok terhadap suatu pekerjaan di dalam organisasi.

Dari definisi-definisi tersebut dapat diketahui bahwa para ahli tersebut sepakat bahwa manajemen kinerja merupakan suatu proses mengoptimalkan manajemen dan alokasi sumberdaya untuk mencapai tujuan dalam suatu organisasi. Dan dari pendapat-pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat unsur-unsur manajemen kinerja, yaitu :

1) Suatu kerangka kerja dari sasaran yang telah direncanakan, standar dan persyaratan kompetensi yang telah disepakati
2) Sebuah proses, yaitu manajemen kinerja bukan hanya serangkaian sistem formulir dan prosedur melainkan serangkaian tindakan yang diambil untuk mencapai suatu hasil dari hari ke hari dan mengelola peningkatan kinerja diri mereka sendiri maupun orang lain.
3) Pemahaman bersama, yaitu untuk memperbaiki kinerja para individu perlu memiliki pemahaman bersama tentang bagaimana seharusnya bentuk tingkat kinerja dan kompetensi yang tinggi dan hal yang hendak dicapai.
4) Suatu pendekatan dalam mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia. Manajemen kinerja terfokus pada 3 hal, yaitu
    a. Bagaimana para manajer dan pemimpin kelompok bekerja secara efektif dengan orang-orang yang berada di sekitar mereka.

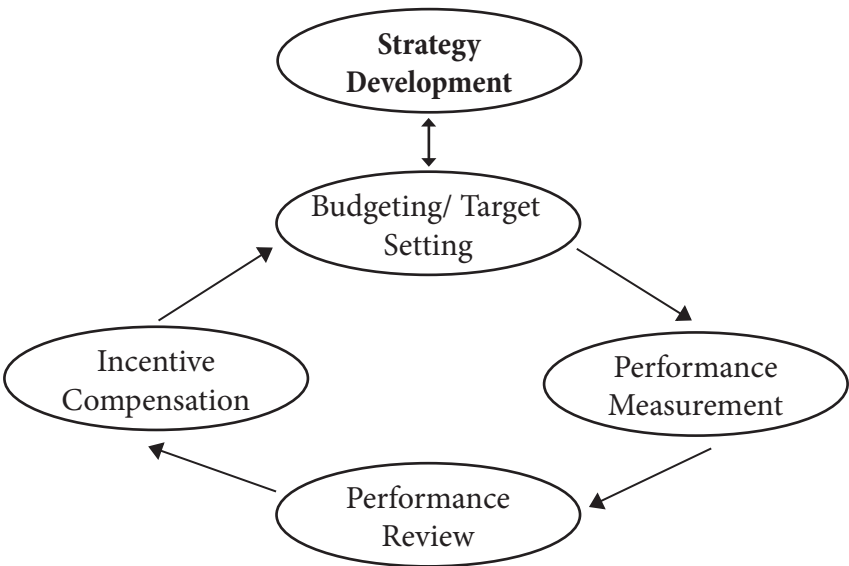
b. Bagaimana para individu bekerja sama dengan para manajer dan kelompok.
c. Bagaimana individu dapat dikembangkan untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian dan kompetensi serta kinerjanya.

5) Pencapaian. Pada akhirnya manajemen kinerja adalah pencapaian yang berhubungan dengan pekerjaan individu sehingga mereka dapat memanfaatkan kemampuannya sebaik-baiknya, menyadari potensi nya sendiri dan memaksimalkan kontribusinya terhadap keberhasilan organisasi.
6) Manajemen kinerja didasarkan pada asumsi bahwa jika orang tahu dan mengerti apa yang diharapkan dari mereka, dan diikutsertakan dalam penentuan sasaran yang akan dicapai mereka maka akan menunjukkan kinerja untuk mencapai sasaran tersebut.

B. MANAJEMEN KINERJA SEBAGAI SISTEM

Bacal (1999:26) menyatakan bahwa manajemen merupakan suatu sistem, yakni mengacu pada sesuatu yang memiliki komponen-komponen yang saling berhubungan dan saling ketergantungan satu sama lain dalam menyelesaikan sesuatu. Selanjutnya Fitzgerald dalam Mwita (2002:88) bahwa langkah manajemen kinerja setelah penilaian kinerja adalah menggunakan metode, mengevaluasi hasil dan memberikan umpan balik kepada orang-orang yang dinilai kinerjanya

DeWaal (2001:8) menyatakan bahwa untuk menjadi organisasi kelas dunia, maka harus menerapkan proses manajemen kinerja kelas dunia. Manajemen kinerja dapat didefinisikan sebagai proses yang membuat suatu organisasi mampu menyampaikan suatu kontribusi yang dapat diprediksi untuk secara berkelanjutan menciptakan nilai. Proses manajemen kinerja kelas dunia berisi pengembangan strategi yang sangat baik (*excellent*), penganggaran/penetapan target,

pengukuran kinerja, pelaporan kinerja, dan subproses kompensasi insentif. Kesemua subproses terintegrasi dalam suatu cara yang simpel untuk menciptakan transparansi informasi yang diperlukan untuk menjadi dan tetap menjadi organisasi kelas dunia. Hal ini digambarkan sebagai berikut :

Sumber: DeWall (2001:8)
Gambar 4.2.
Sequence Of The Subprocesses In The Performance Management Process

Dari gambar tersebut dapat dipahami bahwa sebuah Lembaga atau institusi kelas dunia harus mempunyai strategi pengembangan isntitusi. Strategi ditindaklanjuti dengan program beserta anggarannya, target capaian, pengukuran kinerja, pelaporan kinerja, serta kompensasi atas kinerja yang telah dicapai karyawannya.

Dengan demikian, hakikat manajemen kinerja merupakan proses untuk mencapai tujuan organisasi kearah yang lebih baik. Tujuan adalah sesuatu yang diharapkan organisasi untuk dicapai. Tujuan organisasi dapat berupa perbaikan pelayanan pelanggan, pemenuhan permintaan pasar, peningkatan kualitas produk atau jasa,

meningkatkan daya saing, dan meningkatnya kinerja organisasi. Hasil kerja organisasi diperoleh dari serangkaian aktivitas yang dijalankan organisasi. Aktivitas organisasi dapat berupa pengelolaan sumber daya organisasi maupun proses pelaksanaan kerja yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk menjamin agar aktivitas tersebut dapat mencapai hasil diharapkan, diperlukan upaya manajemen dalam pelaksanaan aktivitasnya.

C. TUJUAN MANAJEMEN KINERJA

Dharma (2009) memaparkan bahwa manajemen kinerja ditujukan untuk meningkatkan aspek-aspek kinerja yang meliputi :

1) Sasaran yang dicapai
2) Kompetensi yang meliputi pengetahuan, keterampilan, sikap
3) Efektivitas kerja

Noe (1999) menyebutkan 3 tujuan manajemen kinerja, yaitu :

1) Tujuan strategik; Manajemen kinerja harus mengaitkan kegiatan pegawai dengan tujuan organisasi. Pelaksanaan strategi tersebut perlu mendefinisikan hasil yang akan dicapai, perilaku, karakteristik pegawai yang dibutuhkan untuk melaksanakan strategi, mengembangkan pengukuran dan sistem umpan balik terhadap kinerja pegawai.
2) Tujuan administratif; kebanyakan organisasi menggunakan informasi manajemen kinerja khususnya evaluasi kinerja untuk kepentingan administratif seperti penggajian, promosi, pemberhentian pegawai, dll.
3) Tujuan pengembangan; manajemen kinerja bertujuan mengembangkan kapasitas pegawai. Pegawai yang tidak berkinerja baik perlu mendapat pemberdayaan berupa training, penempatan yang lebih cocok, dll.

Adapun perkembangan manajemen kinerja dipercepat oleh faktor-faktor sebagai berikut (Amstrong,1994) :

1) Munculnya sumber daya manusia sebagai suatu pendekatan yang strategis dan terpadu terhadap pengelolaan dan pengembangan SDM yang bertanggungjawab atas manajemen lini.
2) Perlunya menemukan suatu pendekatan yang strategis namun fleksibel dalam mengelola suatu organisasi
3) Kesadaran akan kenyataan bahwa kinerja hanya dapat diukur dan dinilai atas dasar suatu model input-proses-output-outcome, dan terlalu konsentrasi terhadap salah satu dari aspek kinerja, dapat mengurangi efek dari keseluruhan sistemnya.
4) Perhatian yang diberikan untuk konsep perbaikan dan pengembangan yang berkelanjutan dan organisasi pembelajaran (learning organization)
5) Kesadaran bahwa proses mengelola kinerja adalah suatu yang harus dilaksanakan oleh para manajer lini di sepanjang tahun, namun demikian hal ini bukanlah suatu peristiwa tahunan yang diatur oleh bagian personalia.
6) Meningkatnya kesadaran terhadap komitmen budaya organisasi (corporate culture)
7) Meningkatnya penekanan terhadap komitmen dengan mengintegrasikan tujuan organisasi dan tujuan individu.
8) Pengembangan konsep kompetensi dan teknik untuk menganalisa kompetensi serta menggunakan analisis tersebut sebagai dasar penentuan dan pengukuran standar kinerja dalam perilaku.
9) Kesadaran bahwa mengelola kinerja adalah urusan dari setiap orang di dalam organisasi, bukan hanya para manajer.
10) Ketidakpuasan terhadap hasil yang diperoleh dari cara pembayaran gaji/upah berdasarkan kinerja dan berkembangnya keyakinan bahwa akar permasalahannya seringkali disebabkan oleh tidak adanya proses yang memadai untuk mengukur kinerja.

Dengan demikian, dalam manajemen kinerja diperlukan :

1) SDM yang mempunyai kompetensi yang dibutuhkan organisasi,
2) Mempunyai keasadaran dan komitmen mengembangkan organisai/institusi,
3) Target capaian kineja yang jelas dari pimpinan,
4) serta timbal balik atas capaian kinerja karyawannya.
5) Strategi pengembangan organisasi dari pimpinan, yang dijadikan dasar dalam menyusun program organisasi.
6) Kompetensi SDM yang ideal
7) Apabila SDM tiak mempunyai kompetensi yang ideal maka organisasi harus melakukan peningkatan kompetensinya melalui pelatihan dan pengembangan. Karena jika ini tidak dilakukan maka akan menghambat capaian kinerja organisai.

D. PERKEMBANGAN MANAJEMEN KINERJA

Pengukuran kinerja mengalami perkembangan dari beberapa dekade. Gomes (2004) menggambarkan evolusi sistem pengukuran kinerja menjadi lima tahap sejak 1980-2000-an. Kelima tahap tersebut adalah :

1) Tahap Sistem tertutup: pada tahap ini pengukuran kinerja lebih berorientasi pada akuntasi biaya.
2) Tahap sistem tertutup termodifikasi: pada tahap ini pengukuran kinerja mampu menggabungkan akuntansi dan finansial walau masih berlaku surut.
3) Tahap sistem semi terbuka: pada tahap ini pengukuran kinerja mampu menggabungkan aspek finansial dan non finansial dengan pendekatan berlaku surut dan proaktif.
4) Tahap sistem terbuka: pada tahap ini pengukuran kinerja lebih berorientasi pada integrasi seimbang dengan pendekatan yang cenderung proaktif.

5) Tahap isu-isu untuk penelitian selanjutnya: pada tahap ini pengukuran kinerja tidak hanya diukur dari atasan ke bawahan (*top down*) tetapi juga *bottom-up.*

Dalam buku Wibisono (Wibisono,2006:3) dijelaskan bahwa tonggak pertama penelitian yang menfokuskan pada sistem manajemen kinerja dilakukan oleh Wickham Skinner dengan artikelnya yang berjudul *Manufacturing Missing Link in Corporate Strategy* tahun 1969. Artikel tersebut memotivasi para peneliti di akhir 1980-an untuk mencari sistem pengukuran kinerja yang mampu mendukung kebutuhan perusahaan. Selanjutnya pada tahun 1992 Skinner dalam penelitiannya menyimpulkan :

> ”Manajemen konvensional melalui pendekatan yang sepotong-potong, eksploitasi kinerja jangka pendek, usaha optimasi pada hampir setiap dimensi dengan fokus utama pada pengurangan ongkos dan peningkatan produktivitas ternyata tidak lagi memadai. Kebutuhan perusahaan untuk mengembangkan strategi manufaktur yang konsisten dengan keseluruhan strategi bisnis adalah sesuatu mutlak”

Dari kesimpulan Skinner tersebut, jelas bahwa era penggunaan rasio finansial saja untuk menganalisis kinerja perusahaan tidak lagi mencukupi. Pengukuran kinerja finansial mempunyai banyak kelemahan. Adapun kelemahan pengukuran kinerja tradisonal menurut Ghalayani dan Noble (dalam Iwan Vanany 2009:11) ada delapan, yaitu :

1) Tidak didasarkan pada keinginan pelanggan dan teknik manajemen
2) Tidak berkorelasi dengan strategi organisasi
3) tidak relevan dengan kepraktisan
4) Kemungkinan keterlambatan laporan keuangan

5) Berorientasi jangka pendek
6) Tidak fleksibel
7) Tidak berorientasi pada peningkatan berkelanjutan
8) Distorsi pembiayaan

Selanjutnya Ghalayani menjelaskan bahwa terdapat dua tahap perkembangan evolusi pengukuran kinerja, yaitu tahap pertama dimulai sejak tahun 1980-an, sedang tahap kedua mulai akhir 1980-an. Adapun karakteristik masing-masing tahapan adalah :

1) Tahap pertama

   Pada tahap ini pengukuran kinerja berorientasi pada *cost accounting* yang datanya diambil dari masa lampau. Adapun beberapa indikator kinerja yang penting merupakan indikator finansial seperti profit dan ROI.

2) Tahap kedua

   Dengan adanya pertumbuhan bisnis global dan perubahan lingkungan bisnis yang semikin dinamis mendorong para pakar untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja yang ada. Buku Kaplan (1987) yang berjudul "*Relevance lost the rise and fall management accounting* adalah tonggak awal dimulainya tahap kedua ini. Dalam buku ini dijelaskan perlunya pengukuran kinerja yang terintegrasi yang mampu memperbaiki kelemahan dari pengukuran kinerja tradisional.

Dengan demikian dapat dipahami, bahwa kebutuhan akan sistem manajemen baru dipacu oleh era perdagangan bebas, kelangkaan sumberdaya, munculnya negara-negara pesaing baru. Hal ini dapat digambarkan sebagai berikut :

Globalisasi dan Liberalisasi perdagangan Dunia ; AFTA, APEC, NAFTA, GATT

Perubahan Lingkungan :
Hubungan ekonomi, IPTEK, budaya

Perubahan Strategi Dunia Usaha :
Visi dan misi baru., Manajemen baru

Manajemen Kinerja Baru :

- Alat untuk mengkomunikasikan tujuan dan pencapaian
- Menjamin bahwa perusahaan menggunakan sumber daya secara efisien
- Fokus pada perbaikan berkelanjutan
- Panduan yang kritis untuk evaluasi efektivitas organisasi

Gambar
Kebutuhan akan Sistem Manajemen Kinerja Baru
Sumber: Wibisono, Dermawan (2006:2)

E. PERSPEKTIF MANAJEMEN KINERJA

Veithzal (2008:70) menyatakan bahwa ada empat (4) hal yang perlu diperhatikan dalam penilaian kinerja, yaitu :

1) Input yang berupa pengetahuan dan keterampilan
2) Proses perilaku dalam menerapkan keterampilan dan pengetahuan

3) Output yang terukur
4) Dampak hasil akhir dalam mencapai tujuan organisasi.

Pendekan baru menurut Veithzal didasarkan atas dua aspek, yaitu :
1) Apa yang individu bawa dalam kaitannya dengan perilaku
2) Hasil apa yang akan dicapai

Dengan demikian yang menjadi dasar penilaian kinerja adalah atas dasar input dan output. Adapun Wibisono (2006:64) mengajukan tiga perspektif variable kinerja, yaitu :

1) Perspektif Keluaran organisasi (*business result*),
2) Perspektif proses internal (*Internal business prosses*)
3) Perspektif kemampuan sumber daya (*Resources availability*).

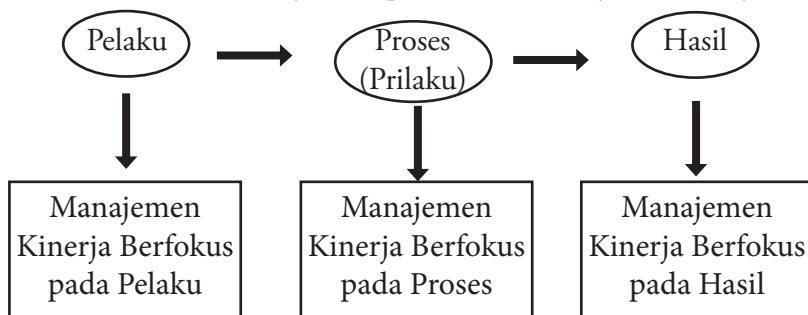
Adapun aspek dari tiga perspektif tersebut dapat dilihat dalam tabel berikut ;

Tabel
Perspektif Sistem Manajemen Kinerja

PERSPEKTIF	ASPEK
Keluaran organisasi/output	Finansial
	Non Finansial
Proses Internal	Inovasi
	Proses operasi
	Pemasaran
	Pelayanan purna jual
Kemampuan sumber daya	Sumber daya insani
	Sumber daya teknologi
	Sumber daya organisasi

Sumber: Wibisono, Dermawan (2006:84)

Pembagian tersebut didasarkan pada pengalaman penerapan di beberapa perusahaan di Indonesia. Terkait dengan aspek proses internal tentu saja dapat disesuaikan dengan bentuk masing-masing organisasi. Mahmudi (2005:27) menjelaskan bahwa paling tidak ada tiga variable

penting yang harus dipertimbangkan, yaitu pegawai, proses, dan hasil. Gambar berikut menunjukkan pendekatan manajemen kinerja.

Sumber Mahmudi (2005:27)
Gambar 4.4
Model Pendekatan Manajemen Kinerja

Secara rinci dapat dijelaskan sebagai berikut :

1) Pegawai/karyawan

Manajemen kinerja model klasik lebih menekankan pada input, yaitu pegawai. Penilaian kinerja difokuskan pada pelaku dengan attribut-attribut, karaktersitik, dan kualitas personal yang dipandang sebagai faktor utama kinerja. Manajemen kinerja berbasis pelaku memandang penting tokoh pelaksana/pimpinan yang kharismatik sebagai penentu keberhasilan organisasi, dan SDM yang berkualitas.

2) Perilaku/Proses

Manajemen kinerja berbasis perilaku berkonsentrasi pada proses atau perilaku yang dilakukan dalam melaksanakan kerja, tidak melihat siapa yang bekerja tetapi bagaimana orang itu bekerja. Pendekatan ini menekankan pada proses dalam mencapai tujuan organisasi.

3) Hasil

Manajemen kinerja berbasis pelaku dan perilaku tersebut berfokus pada input-output, bukan outcome, sehingga tidak

mengukur hasil, dampak dan manfaat yang lebih luas. Oleh sebab itu dikembangkan manajemen kinerja yang difokuskan pada pengukuran hasil, yang biasa disebut Management by Obyective (MBO), Result Oriented Management (ROM), dan lain-lain.

Pendekatan hasil ini mendapat kritik karena hanya mengedepankan hasil dan mengabaikan proses. Oleh sebab itu pendekatan manajemen kinerja global memberikan jalan tengah dengan mengombinasikan ketiga pendekatan tersebut atau yang dikenal dengan manajemen kinerja integrative yaitu menggabungkan ketiga pendekatan.

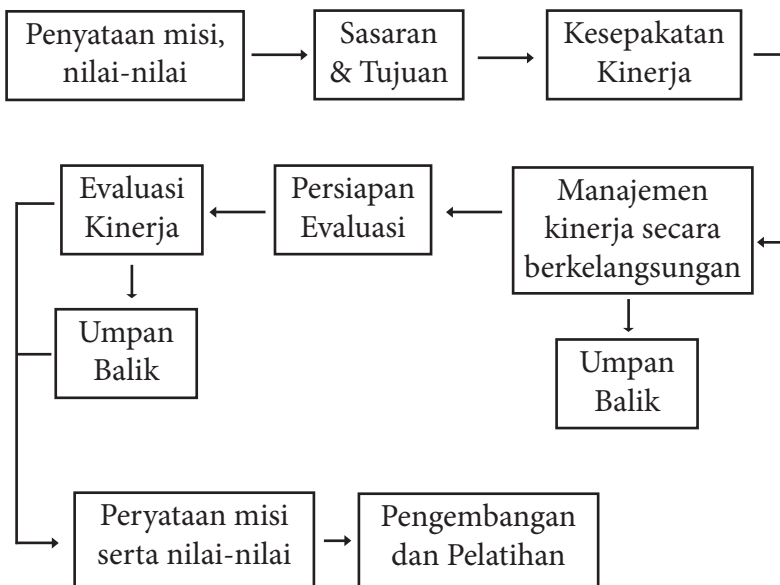
F. PROSES MANAJEMEN KINERJA

Agar proses dapat dikembangkan maka diperlukan kerangka kerja konseptual untuk membantu menentukan pendekatan yang akan diterapkan. Kerangka tersebut merupakan panduan bagi manajer, karyawan dan kelompok, sehingga jelas kegiatan manajemen kinerja apa yang diharapkan dari pegawainya.

Amstrong (1994) mengilustrasikan kerangka kerja konseptual sebagai berikut :

1) Strategi serta sasaran organisasi
    a. Sosialisai nilai dan misi yang terkait dengan strategi organisasi
    b. Penetapan sasaran organisasi
2) Penetapan rencana dan kinerja
    a. Kesepakatan tentang akuntabilitas, tugas, sasaran dan tuntutan pengetahuan, keahlian, kompetensi serta ukuran kinerja
    b. Kesepakatan tentang rencana kerja dan action plan untuk pengembangan SDM dan peningkatan kinerja

3) Pengelolaan secara berkesinambungan
   a. Pemberian umpan balik secara teratur
   b. Evaluasi perkembangan secara berkala
4) Evaluasi kinerja
   a. Persiapan oleh manajer dan karyawan
   b. Evaluasi kinerja tahunan
5) Pengembangan dan pelatihan
   a. Pengembangan & pelatihan berdasarkan hasil evaluasi kinerja
   b. pengembangan yang informatif dibutuhkan sepanjang tahun.

Kerangka kerja tersebut dapat digambarkan sebagai berikut ;

Gambar
Kerangka kerja manajemen kinerja

G. KESIMPULAN

1) Manajemen kinerja adalah suatu cara untuk mendapatkan hasil yang lebih baik bagi organisasi, kelompok dan individu dengan memahami dan mengelola kinerja sesuai target yang telah direncanakan, standar dan persyaratan kompetensi yang telah ditentukan.
2) Pendekatan manajemen kinerja mengalami perkembangan, yaitu dari pendekatana pelaku, pendekatan proses dan pendekatan hasil. Dan yang paling mutakhir adalah menggunakan ketiganya, yang disebut dengan pendekatan integratif.
3) Proses manajemen kinerja dimulai dari penentuan tujuan organisasi, strategi pencapaian, penetapan pengukuran kinerja, target capaian kinerja, evaluasi dan penilaian kinerja, setelah dilakukan penilaian maka diperlukan umpan balik kepada karyawan dengan memberikan reward kepada karyawan yang kinerjanya baik.
4) Sebagai timbal balik dari proses manajemen kinerja diperlukan peningkatan kompetensi SDM dengan melakukan pelatihan dan pengembangan.

PONDOK PESANTREN TERPADU

Miftahul Ulum Al-Yasini

PASURUAN – INDONESIA

www.alyasini.net

PENILAIAN KINERJA

A. RUANG LINGKUP PENILAIAN KINERJA

Penilaian kinerja secara keseluruhan merupakan proses yang berbeda dengan evaluasi kinerja. Menurut Simamora (2004, 338) penilaian kinerja berkaitan dengan seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan, sedangkan evaluasi menentukan seberapa tinggi harga sebuah pekerjaan bagi organisasi, dan pada kisaran berapa gaji diberikan pekerjaan.

Menurut Dessler (2003:322) hampir seluruh perusahaan melakukan tindakan formal maupun informal dalam menilai kinerja karyawannya. Penilaian kinerja berarti menilai karyawan saat ini dan atau di masa lalu relatif terhadap standar kinerja yang ada. Saat penilaian kinerja biasanya yang terlintas adalah alat penilaian khusus seperti formulir penilaian, padahal sesungguhnya formulir tersebut hanya merupakan bagian dari proses penilaian. Penilaian kinerja juga selalu mengasumsikan bahwa karyawan memahami apa standar kinerja mereka, dan penyelia juga memberikan karyawan umpan balik, pengembangan, dan insentif yang diperlukan untuk membantu orang yang bersangkutan menghilangkan kinerja yang kurang baik atau melanjutkan kinerja yang baik.

Adapun pengukuran atau penilaian kinerja merupakan bagian dari manajemen kinerja. Menurut Armstrong and Baron (1998:275), dalam penilaian kinerja terdapat tiga tipe ukuran, yaitu :

1) lingkup organisasional
2) lingkup tim,
3) lingkup individual,

Dengan demikian, Penilaian kinerja tidak sebatas hanya pada level organisasi tetapi juga pada tim dan individu. Kinerja individu akan kinerja individu akan berpengaruh pada kinerja tim dan individu.

B. PENILAIAN KINERJA ORGANISASIONAL

Sistem pengukuran kinerja seringkali dipertukarkan penggunaannya dengan sistem manajemen kinerja. Para ahli pada saat ini memisahkan antara sistem manajemen kinerja dengan sistem pengukuran kinerja, dimana sistem pengukuran merupakan bagian dari sistem manajemen kinerja. Sistem manajemen kinerja dikembangkan dari sistem pengukuran kinerja yang tidak memberikan kepuasan dengan berkembangnya kontekstual yang ada.

Wibisono (2006:13) menyatakan pengukuran kinerja menjadi sangat penting karena kita hanya dapat mengetahui apa yang kita dapatkan melalui sesuatu yang terukur. Seringkali orang akan berkonsentrasi pada hal-hal yang terukur, khususnya jika terdapat konsekuensi finansial di dalamnya. Apa yang diukur biasanya mendapatkan perhatian, khususnya jika pencapaian target atas ukuran yang ditetapkan tersebut berkaitan dengan bonus yang akan diterima. Lebih penting lagi adalah jika kita tidak dapat mengukur suatu hal maka akan sulit untuk dapat mengelolanya. Karena hal inilah pengukuran kinerja menjadi alat yang penting untuk mengkaji ulang manajemen stratejik yang diterapkan oleh pihak manajemen.

Penelitian di bidang manajemen secara umum, dan manajemen stratejik khususnya, telah mengambil pandangan yang lebih sempit, dengan menekankan pada peran sentral akunting, financial, dan

harga saham. Kinerja organisasi meliputi tiga area spesifik dari hasil perusahaan, yakni (1) kinerja financial (yang terdiri dari keuntungan, return on assets, return on investement, dll), (2) kinerja pemasaran (penjualan, pangsa pasar dll), dan hasil untuk pemegang saham (total hasil pemegang saham, nilai tambah ekonomi dll).

Wibisono (2006:14) menyatakan bahwa dalam kurun waktu lima tahun terakhir, berbagai perusahaan di dunia melakukan revolusi atas sistem pengukuran kinerja ke arah yang kontekstual terhadap bisnis mereka. Namun demikian pemilihan indikator kinerja masih mengalami tantangan antara lain :

1) Penetapan *benchmark* terhadap pesaing
2) Penyelarasan antara indikator finansial dan non finansial
3) Konsistensi penerapan antar unit usaha dan antar wilayah
4) Penyaringan berbagai kepentingan dari stkeholder
5) Penggunaan angka yang tepat dalamm pengukuran
6) Identifikasi *key performance indikator*.

Teknologi informasi menjadi salah satu pendorong rovolusi pengukuran kinerja, selain faktor sosial dan ekonomi serta rekayasa bisnis. Namun harus disadari bahwa teknologi informasi memang penting membantu pelaporan kinerja, tetapi dapat juga mengakibatkan manajemen berpikiran sempit dan hanya berfokus pada angka-angka. Selain itu teknologi informasi juga dapat disalahgunakan. Hal ini ada yang menyebutnya sebagai krisis pengukuran kinerja.

Kinerja yang hanya diukur dari aspek finansial, yang berarti mengukur kinerja jangka pendek, cenderung membuat manajer berpikir untuk melakukan window dressing terhadap laporan keuangannya. Perilaku manajer tersebut akan merusak kinerja perusahaan secara mendasar. Perilaku berikutnya yang membuat krisis semakin memuncak adalah banyaknya manajer yang mengadopsi

model pengukuran kinerja dari perusahaan lain sehingga masalah tidak hanya karena obyek pengukuran yang salah tetapi juga karena terlalu banyak obyek yang diukur yang tidak kontekstual terhadap kebutuhan organisasi.

Bratton et al. (2003:11) menyatakan faktor-faktor yang digunakan untuk mengukur kinerja organisasi tergantung perspektif apa yang digunakan. Misalnya pemegang saham akan mengevaluasi kinerja organisasi terutama pada hasil-hasil finansial seperti keuntungan, pertumbuhan penjualan dan pangsa pasar. Para karyawan menilai kinerja organisasi dalam kaitannya dengan kepuasan kerja dan apakah perusahaan telah memberikan jaminan kesehatan dan lingkungan kerja yang aman. Kelompok eksternal perusahaan, misalnya pemerintah mungkin akan berfokus kepada apakah organisasi perusahaan telah memenuhi peraturan yang ada.

Adapun konstruk kinerja organisasi secara keseluruhan dapat dikelompokkan menjadi beberapa kelompok. Empat kategori yang utama variabel kinerja organisasi adalah:

1) Ukuran-ukuran Akunting (*Accounting Measures*)

Ukuran akunting adalah pengukuran berdasarkan pada informasi finansial yang dilaporkan dalam bentuk laporan laba rugi, neraca, dan laporan aliran kas. Ukuran akunting lebih jauh dapat dibagi menjadi ukuran-ukuran profitabilitas, pertumbuhan, leverage, likuiditas dan aliran kas, dan ukuran-ukuran efisiensi.

Kinerja yang hanya diukur dari aspek finansial, yang berarti mengukur kinerja jangka pendek, cenderung membuat manajer berpikir untuk melakukan window dressing terhadap laporan keuangannya. Perilaku manajer tersebut akan merusak kinerja perusahaan secara mendasar. Perilaku berikutnya yang membuat krisis semakin memuncak adalah banyaknya manajer yang mengadopsi model pengukuran kinerja dari perusahaan lain

sehingga masalah tidak hanya karena obyek pengukuran yang salah tetapi juga karena terlalu banyak obyek yang diukur yang tidak kontekstual terhadap kebutuhan organisasi.

2) **Ukuran-ukuran Operasional (*Operational Measures*)**

Ukuran-ukuran operasional terdiri dari variabel-variabel yang menunjukkan bagaimana organisasi perform dalam hal-hal non finansial. Mengukur dimensi-dimensi kinerja non finansial telah mendapatkan perhatian pada beberapa tahun terakhir dengan diadopsinya pendekatan balanced scorecard sebagai integrasi dari strategi dan pengukuran kinerja (Kaplan and Norton, 1992). Variabel-variabel di dalamnya terdiri dari pangsa pasar, perubahan dalam aset yang intangible seperti hak paten atau sumberdaya manusia, kepuasan pelanggan dan kinerja terkait stakeholder.

3) **Ukuran-ukuran Berbasis Pasar (*Market-Based Measures*)**

Ukuran-ukuran berbasis pasar dari kinerja termasuk rasio atau laju perubahan yang berkaitan dengan nilai pasar organisasi. Variabel-variabel terdiri dari *return to shareholders, market value added, holding period returns, Jensen's alpha* dan *Tobin's Q*. Perhitungan variabel-variabel tersebut memerlukan suatu valuasi pasar dari perusahaan dan pada umumnya hanya tersedia untuk perusahaan yang sahamnya dijual kepada umum.

4) **Ukuran-ukuran Kebertahanan (*Survival Measures*)**

Ukuran-ukuran kebertahanan hanya menunjukkan apakah organisasi masih berada dalam bisnis selama periode waktu tertentu. Barnard (2003) mengusulkan bahwa keberlangsungan merupakan ukuran kinerja jangka panjang. Namun demikian, karena kebanyakan penelitian empiris dalam kewirausahaan dan manajemen stratejik dilakukan dalam kurun waktu 5 tahun atau kurang, kebertahanan jarang digunakan sebagai ukuran kinerja organisasi secara keseluruhan.

5) **Ukuran-ukuran Nilai Ekonomi (*Economic Value Measures*)**

Ukuran-ukuran nilai ekonomi dari kinerja adalah ukuran akunting yang sudah diadjust dengan pertimbangan biaya modal dan beberapa faktor eksternal yang aturan-aturan laporan keuangan. Pengukuran ini lebih banyak digunakan untuk kepentingan penelitian, bukan dalam manajemen stratejik dan tidak dilaporkan untuk keperluan internal. Jenis ukuran nilai ekonomi adalah nilai residu, nilai tambah ekonomi dan cash flow pengembalian investasi.

Masing-masing pengukuran tersebut memiliki keuntungan dan kerugian dalam penggunaannya. Masing-masing memberikan penilaian dari perspektif yang berbeda, dan tidak semua organisasi dapat diukur kinerjanya dengan semua kategori di atas. Para peneliti dapat menggunakan ukuran yang sesuai dengan tujuan penelitian mereka.

Adapun model sistem pengukuran kinerja organisasi yang dihasilkan oleh para pakar dan banyak digunakan oleh perusahaan antara lain (Wibisono, 2002:14) :

1) SMART (1988) dari Cross dan Lynch,
2) Performance Measurement Matrix/PMM dari Keagen, et.al (1989),
3) Balanced Scorecad/BSC dari Kaplan dan Norton (1992),
4) Quantum Performance Measaurement Model/QPMM (1993)
5) Integrated Dynamic PMS dari Ghalayani, et.al (1997)
6) Integrated performance measurement System dari Bititchi et.al (1997),
7) Performance Prism dari neely dan Adam (1999),
8) ISO series, dan lain-lain.

Dari beberapa kerangka kerja sistem manajemen kinerja tersebut yang paling terkenal adalah BSC. Hal ini disebabkan BSC hanya menyediakan kerangka yang sederhana yang mudah diaplikasikan, yaitu hanya terdiri dari empat (4) perspektif, yaitu :

1) Finansial
2) Pelanggan
3) Proses bisnis internal
4) Pembelajaran dan pertumbuhan

Namun demikian, para pakar banyak yang mengkritik model Balanced Scorecad (BSC), antara lain BSC dipandang lebih mengedepakan unsur financial sebagai ukuran utama, padahal hal tersebut tidak akan cocok jika diterapkan di negara Eropa yang berbasis sosialis, dan juga negara Indonesia, masih diperlukan unsur lain yang dapat dijadikan ukuran, misalnya pengembangan komunitas, kepedulian lingkungan, kelestarian alam, dan lain-lain. Selain itu, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan juga multi interpretative dan tidak disertai daftar variable terukur (Wibisono, Dermawan,2006:64).

C. PENILAIAN KINERJA INDIVIDU

1. Definisi Dan Fungsi Penilaian Kinerja Individu/ Karyawan

Bacal (1999:93) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah proses dimana kinerja seorang individu dinilai dan dievaluasi. Proses ini menjawab pertanyaan seberapa baik karyawan menampilkan kinerjanya selama periode waktu tertentu.

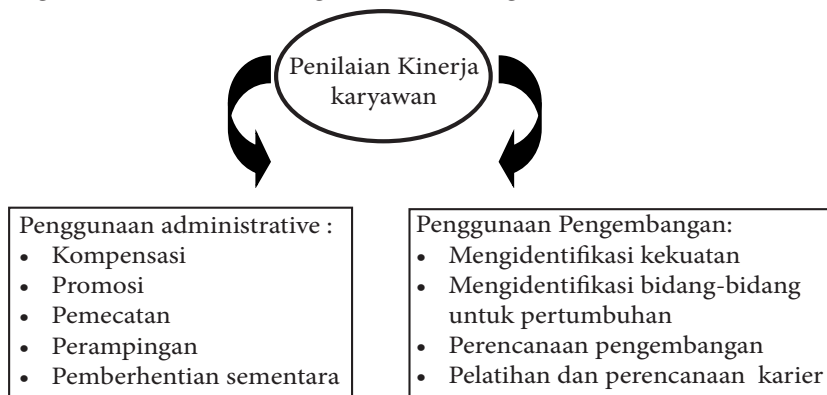
Mathis (2006:382) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan. Penilaian kinerja juga sering disebut dengan pemeringkatan karyawan, evaluasi karyawan, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja dan penilaian hasil.

Lebih lanjut Mathis (2006:383) menyatakan bahwa sistem penilaian kinerja seringkali menjadi penghubung antara penghargaan yang diinginkan karyawan dengan produktivitas mereka. Hubungan tersebut dapat diperkirakan sebagai berikut :

Gambar
Hubungan Penilaian Kinerja dengan penghargaan dan produktivitas

Dengan demikian, fungsi dari penilaian kinerja ini adalah sebagai penghubung antara produktivitas dan penghargaan, jadi setelah kinerjanya dinilai maka perusahaan/organisasi dapat menentukan langkah strategis yang dapat meningkatkan kinerja ke arah yang lebih baik. Adapun peran penilaian kinerja karyawan menurut Mathis (2005:384) adalah menjadi sumber utama informasi dan umpan balik bagi karyawan. Hal ini digambarkan sebagai berikut;

Penggunaan administrative :
- Kompensasi
- Promosi
- Pemecatan
- Perampingan
- Pemberhentian sementara

Penggunaan Pengembangan:
- Mengidentifikasi kekuatan
- Mengidentifikasi bidang-bidang untuk pertumbuhan
- Perencanaan pengembangan
- Pelatihan dan perencanaan karier

Gambar
Peran Penilaian Kinerja

Dari gambar tersebut dapat dijelaskan bahwa setelah dilakukan penilaian maka pimpinan akan memberikan rekomendasi kompensasi atau promosi bagi karyawan yang berkinerja baik, sebaliknya pimpinan dapat melakukan perampingan, pemecatan bagi karyawan yang berkinerja buruk. Ini yang disebut dengan penggunaan administratif.

Adapun yang dimaksud penggunaan pengembangan, pimpinan dapat menginformasikan kepada karyawan mengenai hasil penilaian kinerja dan mendiskusikan area yang membutuhkan pengembangan.

Simamora (2004:348) mengatakan bahwa penilaian kinerja tidak boleh menjadi proses yang berdiri sendiri. Agar evektif, penilaian kinerja harus terkait dengan aktivitas manajemen sumber daya manusia. menggambarkan pendekatan yang harus dilakukan terhadap panilaian kinerja sebagai berikut :

Tabel
Pendekatan ganda terhadap Penilaian Kinerja: Hubungan dan Penekanan

Aktivitas Manajemen Kinerja	Hubungan	Penekanan
Penempatan internal	Identifikasi kesiapan	Pengembangan
Promosi	Identifikasi pelaksana yang menonjol	Evaluasi
Terminasi	Identifikasi pelaksana yang tidak memadai	Evaluasi
Perencanaan karier	Diskusi dan penghargaan karier	Pengembangan
Pelatihan	Identifikasi kebutuhan pelatihan	Evaluasi
Pemberian gaji	Penilaian merit	Pengembangan
Kebijakan	diskusi Klarifikasi	Pengembangan
Komunikasi	diskusi dua arah	Pengembangan
Pergantian manajemen	identifikasi kebutuhan akan perubahan	Pengembangan

Sumber Simamora, 2004:349

Tabel tersebut memperlihatkan pentingnya penilaian kinerja sebagai instrumen manajemen sumber daya manusia. Sekiranya digunakan, penilaian merupakan instrumen yang sangat penting dalam banyak aplikasi. Apabila tidak digunakan, penilaian tidak akan relevan dan tidak berfaedah baik dari segi waktu maupun perhatian.

2. Ukuran Kinerja individu

Ukuran kinerja bagi individu berkaitan dengan akuntabilitas dan ditetapkan dalam kriteris kuantitas, kualitas, produktivitas, ketepatan waktu dan efektivitas biaya. Dengan demikian ukuran kinerja individual sangat bervariasi menurut pekerjaan dan tanggung jawabnya. Bacal (1999:95) menyatakan terdapat tiga metode pengukuran kinerja individual yang banyak dibahas dalam buku-buku manajemen kinerja yakni *rating*, *ranking* dan berdasarkan *objective and standards.*Perbedaan ketiganya adalah:

1) Sistem rating dapat menjawab dengan baik pertanyaan tentang seberapa baik karyawan menambah nilai bagi organisasi dan seberapa jauh mereka membantu menciptakan kemajuan dan keberhasilan. Namun demikian, sistem ini terdapat kekurangan, yaitu terlalu subyektif.
2) Sistem ranking adalah suatu metode penilaian kinerja yang membandingkan orang-orang yang bekerja pada tugas-tugas yang mirip, untuk ditentukan siapa yang paling baik, siapa yang berada di posisi berikutnya dan seterusnya. Kelemahan sistem ini dapat menimbulkan persaingan antar karyawan.
3) Sistem Obyektif merupakan penilaian melalui penggunaan tujuan-tujuan, standar-standar, atau target-target. Sistem ini masih lebih baik dari dua sistem lainnya, namun kelemahannya sistem ini memerlukan banyak waktu dan keahlian dari penilai dan karyawan (Bacal,1999:103).

Obyek penilaian kinerja harus selaras dengan tujuan penilai agar tidak terjadi kekeliruan penilaian tentang kinerja pegawai yg diinginkan. Penilaiaian dituntut untuk mampu merencanakan dan melaksanakan penilaian seobyektif mungkin. Menurut Gomes (1997:138-142) Kriteria penilaian kinerja meliputi:

1) Penilaian kinerja Hasil (*Result based Performance Appraisal/ Evaluation*)

Type kinerja ini merumuskan performasi pekerjaan berdasarkan pencapaian tujuan organisasi, atau mengukur hasil akhir. Sasaran kinerja dapat ditetapkan oleh manajemen atau kelompok kerja. Tetapi jika menginginkan karyawan meningkatkan produk, maka penetapan sasaran secara partisipatif dengan melibatkan pekerja atau disebut Manajemen *by Obyective* (MBO).

2) Penilaian kinerja Perilaku

   Type kinerja ini mengukur sarana pencapaian, bukan hasil akhir. Karena kebanyakan pekerjaan tidak memungkinkan diberlakukannya ukuran-ukuran kinerja yang berdasarkan pada obyektivitas, karena melibatkan aspek-aspek kualitatif. Jenis kriteria ini biasa dikenal dengan BARS *(behaviorall acchored rating scales)*

3) Judgement (*Judgement Based Performance Appraisal*)

   Type ini berdasar perilaku yang spesifik:

   a. Quantity of work: jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan
   b. Quality of work: kualitas kerja yang dicapai berdasar syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
   c. Job knowledge: luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
   d. Creativeness: Keaslian gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan yang timbul.
   e. Cooperation: kesediaan bekerjasama dengan orang lain.
   f. *Dependability*: kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
   g. Iniative: semangat untuk melaksanakan tugas baru dan memperbesar tanggungjawabnya.
   h. Personal qualities: Menyangkut keperibadian, kepemimpinan, keramahtamahan dan integritas pribadi.

Sedangkan Husein Umar dalam Mangkunegara, 2007:18), membagi aspek-aspek kinerja sebagai berikut:

1) Mutu pekerjaan,
2) Kejujuran karyawan,
3) Inisiatif,
4) Kehadiran,
5) Sikap,
6) Kerjasama,
7) Keandalan,
8) Pengetahuan tentang pekerjaan,
9) Tanggung jawab, dan Pemanfaatan waktu kerja

Bernadin & Russel (1993:383) ada 6 cara mengukur kinerja :

1) Kualitas yg mana proses atau hasil mengerjakan aktivitas mendekati kesempurnaan karena dalam mengerjakan sesuai cara yang telah ditentukan sebelumnya dan sesuai tujuan.
2) Kuantitas: yg mana kinerja diukur dari jumlah yang berhasil diproduksi, berapa nilainya jika diukur dg uang dan bisa diukur dg banyaknya aktivitas yg berhasil dikerjakan
3) Penghematan waktu: dimana kinerja diukur diukur dengan kecepatan waktu maksimal yang dapat dicapai untuk menyelesaikan aktivitas
4) Efisiensi biaya: dimana tingkat penggunaan sumber daya organisasi (SDM, keuangan, teknologi) dapat dioptimalkan dalam rangka mendapatkan hasil yang tertinggi dan pengurangan kerugian dari setiap unit dalam menggunakan sunber daya yang ada
5) Keperluan pengawasan, yaitu tingkat keadaan dimana karywan dapat menyelesaikan pekerjaannya tanpa membutuhkan pengawasan dari penyelia dan campur tangan penyelia dalam memperbaiki hasil yang kurang menguntungkan
6) Dampak interpersonal yaitu tingkat dimana pegawai memiliki peranan akan harga diri dan kerja sama antar pegawai sederajat maupun dengan atasan dan bawahan

Menurut Desler (2003:329), aspek-aspek yang digunakan untuk mengukur kinerja adalah kualitas kerja, produktivitas (kuantitas), pengetahuan, keterpercayaan, ketersediaan(ketepatan waktu), dan kebebasan. Mangkunegara (2007:127) menggunakan 4 aspek untuk mengukur kinerja, yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, dapat tidaknya diandalkan, dan sikap.

3. Indikator Kinerja Individu

Adapun indikator yang digunakan dalam menilai kinerja sebagaimana dalam tabel berikut :

Tabel
Indikator &Deskrpsi Kinerja Karyawan

Indikator	Ukuran
Quantity of work:	Menunjuk pada frekuaensi tugas / jumlah hasil (Output) yg dpt diselesaikan oleh karyawan dalam jangka waktu tertentu. indikator: Jumlah pekerjaan, jumlah produk, jumlah pelanggam yang dapat dilayani (Ruky,2002)
Quality of work:	Berhubugan dengan mutu kerja/hasil(output) yang ditampilkan seseorang dalam melaksanakan tugas atau memberi kepuasan pada pelanggan. Beberapa indikator: ketelitian, ketepatan, kecepatan (Ruky,2002) dan keramahan (Gasperz, 2003:56)
Job knowledge:	kapasitas inteketual & fisik (Robins 2001:46-48)
Creativeness:	Menunjukkan pada daya cipta yg ditampilkan karyawan sehingga lebih menunjang keberhasilan tugas. Indikator meliputi: daya cipta metode kerja yang efektif dan efisien,kratif menghadapi hambatan, dan kretaif menyumbang ide bagi kemajuan unit kerja
Cooperation:	Kemampuan karyawan untuk dapat menjalin kerjasama yang harmonis dg pihak terkait di dalam bekerja. Indikator meliputi kerjasama yg baik dg atasan atau bawahan dan rekan sejawat (Ruky,2002:201)

Dependeability:	Sikap dan kesadaran yg dimiliki individu dalam menunjukkan rasa tangungjawab. Indikator meliputi kesanggupan melaksanakan tugas atau kewajiban, bertanggungjawab atas tindakan yg merugikan perusahaan atau pelaggan
Iniative :	Merupakan tingkat yang mana karyawan mengambil tindakan yg tepat tanpa harus menunggu perintah atasan (Ruky,2002:52). Indikatornya: inisiatif bekerja tanpa menunggu diperintah, inisiatif mengatasi hambatan teknis sebelm meminta bantuan rekan, atau petunjuk, inisiatif mengembangkan diri.
Personal qualities	Sikap dan tindakan karyawan dalam menunjung tinggi nilai-nilai kejujuran dalam bekerja. Indikator: tindakan tidak menyalahgunakan wewenang atau jabatan yang dapat merugikan perusahaan/pelanggan, terus terang/tdk munafik (Ruky:2002:49,199), kedisiplinan dan kepemimpinan

Adapun kinerja dosen menurut ketentuan Menpan No 13/1988 (Soeprihanto,2001:193) dapat dilihat dari fungsi tri darma perguruan tinggi, yaitu:

1) Pendidikan & Pengajaran
2) Penelitian
3) Pengabdian
4) Penunjang tri darma perguruan tinggi

Secara umum aspek kinerja mungkin dibutuhkan setiap karyawan pada berbagai organisasi. Akan tetapi untuk kepentingan pencapaian tujuan strategis masing-masing organisasi, setiap indikator yg melekat pada setiap dimensi kinerja senantiasa menunjukan perbedaan. Oleh sebab itu, dimensi lain dari kinerja di luar beberapa yang umum tersebut di atas dapat diterapkan pada berbagai pekerjaan. Kriteria pekerjaan atau dimensi yang spesifik dari kinerja akan mengidentifikasi elemen yang paling penting dalam pekerjaan tersebut. Karena kriteria pekerjaan merupakan faktor paling penting, maka kinerja individu

pada kriteria pekerjaan harus diukur dan dibandingkan terhadap standar yang berlaku. Sebagai contoh, pekerjaan seorang dosen dapat meliputi kriteria pekerjaan mengajar, riset dan pelayanan mahasiswa (Mathis, 2004:378).

Berdasarkan pada pendapat Mathis tersebut, maka ukuran kinerja dosen mengacu kriteria Gomes yang disesuaikan dengan tujuan organisasi dalam hal ini tujuan, visi, misi Perguruan. Hal ini digambarkan sebagai berikut :

Tabel
Indikator &Deskripsi Kinerja Dosen

Indikator	Variabel Terukur
Pendidikan & Pengajaran	1. Memperoleh Ijazah Perguruan Tinggi Sampai Stratum Yang Tertinggi 2. Mengikuti pelatihan, workshop dan sejenisnya terkait bidang ilmu 3. Memberi Kuliah sesuai standard mutu yang ditentukan 4. Keaktivan memberikan kuliah pada mahasiswa.
Penelitian	1. Penelitian 2. Publikasi nasional/ internasional 3. Presenter pertemuan ilmiah lokal/ nasional/ internasional 4. Menulis buku 5. HAKI, Paten 6. Citasi
Pengabdian	1. Membimbing mahasiswa prestasi 2. Berkegiatan tridarma di luar kampus 3. Membimbing Pembuatan Laporan/Skripsi/Thesis/ Disertasi. 4. Berperan aktif dalam kegiatan sosial keagamaan & kemasyarakatan 5. Memberi pelayanan kepada masyarakat atau kegiatan lain yang menunjang pelaksananaan tugas umum pemerintahan dan pembangunan.

Penunjang Tri Dharma PT	1. Menjadi anggota dalam suatu Panitia/Badan di luar kampus. 2. Menjadi anggota organisasi profesi 3. Menjadi konsultan 4. Mewakili Perguruan Tinggi dalam duduk dalam Panitia Antar Lembaga. 5. Mengikuti suatu pelatihan 6. Mendapat tanda jasa/ penghargaan/nobel

4. Sumber Penilaian Kinerja

Dharma (2009:199) menyatakan bahwa pendekatan tradisional terhadap penilaian kinerja didasarkan pada asumsi bahwa penilaian harus dilakukan dari atas ke bawah dengan melibatkan hubungan empat mata antara atasan dengan bawahan. Atasan sebagai pihak yang lebih banyak berbicata, sedangkan bawahan hanya mendengarkan, menyimak dan menrencankannya. Pendekatan semacam ini banyak ditentang oleh para ahli seperti Peter Drucker dan McGregor. Pendekatan dialogis, kedua belah pihak hendaknya saling memberikan kontribusi.

Dharma (2009:200) mengatakan bahwa untuk mengikuti terobosan tersebut diperlukan tidak saja penilaian dari atasan, tetapi juga penilaian dari diri sendiri, bawahan, dan teman sejawat.

1) Penilaian atas diri sendiri

Penilaian atas diri sendiri adalah proses di mana individu mengevaluasi kinerjanya sendiri dengan menggunakan pendekatan yang terstruktur. Kelebihan dari pendekatan ini adalah memberikan penilaian yang lebih seimbang, mendorong individu mengetahui masalahnya sendiri dan meningkatkan kinerjanya sendiri, terjadinya diskusi yang lebih positif dan mengurangi defensif dengan memberdayakan diri sendiri.

2) Penilaian teman sejawat

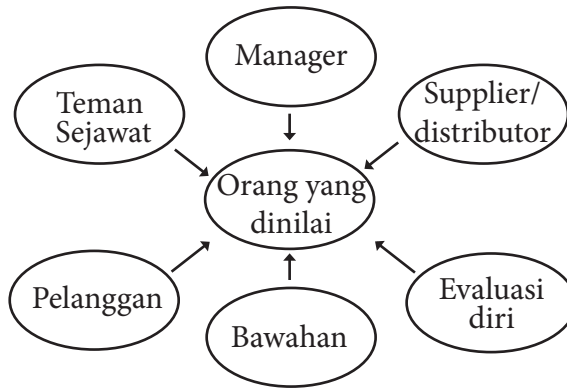
Adalah evalusi yang dibuat sesama anggota tim atau kolega. Ini cenderung bersifat keperilakuan. Pendekatan ini lebih cocok

untuk organisasi yang memiliki struktur yang non hierarkhis, berbasis tim, dan budaya organisasi yang partisipatif. Kelemahan pendekatan ini adalah mudah mengalami distorsi tergantung popularitas dan kekuatan keperibadian individu.

3) Penilaian Bawahan

Penilaian bawahan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berkomentar atas aspek tertentu dari kinerja manajernya. Ini bertujuan agar manajer mengetahui dan memahami persoalan yang berkenaan dengan kinerjanya. Kelemahannya adanya kemungkinan manajer merasa terancam karena karyawan dapat mengekspresikan ketidaksenangannya atas kebijakan yang telah dibuat manajer.

Kermally (1997: 102) mengatakan bahwa saat ini banyak organisasi yang menggunakan sistem penilaian 360 derajat, yaitu penilaian yang melibatkan atasan, bawahan, dan rekan sejawat. Essensi dari metode ini adalah mendapatkan feedback dari teman sejawat, manager, supervisor, customer dan suplier. Mathis (2005:387) berpendapat bahwa yang dapat menilai kinerja adalah :

1) Para supervisor yang menilai karyawan mereka
2) para karyawan yang menilai atasan mereka
3) Anggota tim yang menilai sesamanya
4) Sumber-sumber dari luar
5) Karyawan menilai diri sendiri
6) Penilaian multisumber (Umpan balik 360 derajat)

Gambar 5.3
Penilaian dari Multisumber/ Umpan Balik 360 derajat
Sumber; Mathis (2005:391)

5. Metode Penilaian Kinerja

Dessler (2006:5-15) mengemukakan metode-metode penilaian kinerja sebagai berikut :

1) Metode Skala Peringkat Grafis

Metode peringkat grafis adalah teknik yang paling sederhana dan paling banyak digunakan untuk menilai prestasi. Skala peringkat grafis menyebutkan sifat, (seperti kualitas dan bisa diandalkan) dan kisaran nilai prestasi (dari tidak memuaskan hingga luar biasa) untuk setiap sifat. Atasan memberikan peringkat bagi setiap bawahan dengan memberi nilai tanda nilai yang paling sesuai dengan kinerja seseorang untuk setiap sifatnya, kemudian keseluruhan nilai tersebut dijumlahkan. Selain faktor umum, dalam penilaian dengan metode skala peringkat bisa ditetapkan sesuatu yang khusus, yang berfokus pada tanggung jawab berkaitan dengan jenis pekerjaan karyawan.

2) Metode Peringkat Alternasi

Metode peringkat alternasi adalah membuat peringkat terhadap karyawan dari paling baik hingga paling buruk, karena biasanya lebih mudah untuk membedakan antara karyawan terburuk dan terbaik. Langkah pertama, sebutkan semua

bawahan untuk diberikan peringkat, kemudian keluarkan nama orang yang tidak diketahui tidak cukup baik kinerjanya untuk diberikan peringkat paling rendah. Karyawan yang memiliki peringkat kinerja paling tinggi kemudian ditetapkan, demikian seterusnya sehingga diperoleh peringkat untuk semua karyawan dari yang paling tinggi ke yang paling rendah.

3) Metode Perbandingan Berpasangan

Metode ini membantu membuat metode peringkat menjadi lebih tepat. Setiap sifat yang dinilai (kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, dan seterusnya) dipasangkan dengan membandingkan setiap bawahan dengan bawahan lainnya.

4) Metode Distribusi Buatan

Metode distribusi buatan memberikan peringkat pada sebuah kurva. Metode ini menempatkan presentasi yang telah ditensukan sebelumnya atas orang-orang yang akan diberikan peringkat ke dalam beberapa kategori prestasi kinerja. Misalnya saja 15% berprestasi tinggi, 20% berprestasi tinggi rata-rata, 30% berprestasi rata-rata, 20% berprestasi rendah rata-rata, dan 15% berprestasi rendah.

5) Metode Kejadian Kritis

Metode kejadian kritis dilakukan dengan cara dimana penyelia membuat sebuat catatan tentang kejadian positif dan negatif (kejadian kritis) dari perilaku bawahan yang berhubungan dengan pekerjaan. Setiap periode tertentu, misalnya 6 bulan, penyelia dan bawahan bertemu untuk membahas prestasi bawahan, dengan menggunakan catatan kejadian sebagai contoh.

Metode ini memiliki beberapa keuntungan karena memberikan penilaian sepanjang tahun dan bukan hanya meliputi prestasi kinerja karyawan yang paling mutakhir. Selain itu metode kejadian kritis memberikan contoh tentang apa yang bisa dilakukan bawahan secara spesifik untuk menghilangkan kekurangan. Kekurangan metode kejadian kritis adalah tidak ada peringkat numerik sehingga tidak bisa digunakan untuk

membandingkan antar karyawan atau membuat keputusan berkait dengan penggajian.

6) Bentuk Naratif

Bentuk naratif adalah penilaian tertulis final yang menyajikan tentang kemajuan dan perkembangan karyawan dalam melaksanakan sebuah rencana peningkatan kinerja. Para penyelia diminta untuk memberikan peringkat atas prestasi karyawan untuk setiap faktor prestasi atau ketrampilan, kemudian menuliskan contoh-contoh dan kemudaian membuat rencana peningkatan. Hal ini membantu karyawan dalam memahami prestasinya yang bagus atau buruk, dan bagaimana meningkatkan prestasi tersebut.

7) Behaviorally Anchored Rating Scales

Behaviorally rating scales disingkat sebagai BARS merupakan standar perilaku yang mengkombinasikan keuntungan dari naratif, kejadian kritis, dan skala terukur dengan membuat standar berupa skala peringkat dengan contoh perilaku khusus dari prestasi yang baik atau buruk. Para pendukungnya mengatakan hal ini memberikan penilaian yang lebih baik dan lebih pantas daripada alat lainnya.

Walaupun BARS lebih menyita waktu daripada alat penilaian lainnya, namun BARS memiliki beberapa keuntungan antara lain; ukuran yang lebih akurat, standar penilaian yang lebih jelas, memberikan umpan balik, menggunakan dimensi yang independen, dan memberikan suatu konsistensi dalam penilaian.

6. Kemungkinan Kesalahan Penilaian

Dalam melakukan penilaian kinerja tidak menutup kemungkinn terjadi kesalahan, karena penilai sering tidak berhasil melibatkan emosi sehingga evaluasi menjadi bias. Menurut Arnold & Feldman (1998 :403-407) bias yg umum terjadi :

1) Stricness & Leniency: penilai lunak dalam menilai kinerja

pegawai, sehingga akan menghasilkan penilaian yg tinggi dan kurang memperhatikan hasil pekerjaan yg sesungguhnya.
2) Central Tendency: Penilai pada umumnya tidak menilai pegawainya dengan sangat baik atau sangat jelek tetapi cenderung dibuat rata-rata atau nilai tengah,
3) Hallo effect: Penilai dipengaruhi kesan sesaat terhadap bawahan sehingga menghasilkan nilai terlalu tinggi atau terlalu rendah disbanding hasil kerja sesungguhnya
4) Recency: Penilai cenderung menilai tinggi pekerja karena hasil penilai kinerja sebelumnya baik meskipun pada kenyataannya kerjanya buruk.
5) Personal Bias: kesalahan terjadi karena adanya beberapa faktor yg turut berpengaruh seperti suku, agama, jenis kelamin, kedudukan dan penampilan
6) Contras Effect: Penilaian dipengaruhi oleh orang yang dinilai terlebih dahulu, misalnya 2 subyek dinilai A dan B, jika A yang merupkan pegawai teladan dinilai terlebih dahulu dan memperoleh penilaian yang baik dan kemudian B dinilai besar kemungkinan B akan memperoleh nilai lebih rendah dari A

Kesalahan tidak hanya dilakukan penilai dan yg dinilai, tetapi juga faktor alat ukur yg digunakan sehingga untuk meminimalkan kesalahan tersebut perlu dilakukan pelatihan yang intensif pada para pengevaluasi dan menggunakan alat ukur yg tepat.

Adapun cara untuk mengurangi bias penilaian menurut Veithzal (2008:1270 diperlukan hal-hal berikut :

1) Standar kinerja
   Standar kinerja ini mencerminkan seberapa jauh keberhasilan sebuah pekerjaan telah dicapai, dan dihubungkan dengan hasil yang ingin dicapai. Oleh sebab itu perlu peraturan tertulis dan dan diuraikan analisis pekerjaan.
2) Ukuran kinerja
   Ukuran kinerja hrndaknya dapat dibandingkan dengan cara lain dengan standar yang sama. Karenanya harus

harus berkaitan langsung dengan pekerjaan karyawan dan penerapannya harus dapat berfungsi sebagai alat pembanding antar karyawan.

3) Kriteria yang obyektif
   Kriteria ini berupa ukuran yang memenuhi persyaratan, misalnya mudah digunakan, andal, reliabel, relevan, sensitif dan tentunya dapat diukur.

D. KESIMPULAN

1. Pengukuran kinerja organisasi yang banyak digunakan perusahaan antara lain BSC yang melipui 4 hal, yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Ini masih dinilai kurang, yaitu tentang social dan lingkungan.
2. Aspek-aspek yang digunakan untuk mengukur kinerja individu antara lain; kualitas kerja, kuantitas, pengetahuan, keterpercayaan, ketersediaan (ketepatan waktu), dan kebebasan.
3. Kinerja dosen menurut ketentuan Menpan No 13/1988 dapat dilihat dari fungsi tri darma perguruan tinggi, yaitu: Pendidikan & Pengajaran, Penelitian, Pengabdian, Penunjang tri darma perguruan tinggi, publikasi. Dan ditambahkan kinerja sesuai dengan visi misi institusi.
4. Sumber Penilaian Kinerja dapat dilakukan dengan cara:
   a. Penilaian atas diri sendiri
   b. Penilaian teman sejawat
   c. Penilaian Bawahan
   d. Penilain unsur dari luar
   e. Penilaian multisumber (360)

UMPAN BALIK PENILAIAN KINERJA

A. MANFAAT PENILAIAN KINERJA

Manfaat penilaian kinerja ini sangat besar baik bagi karyawan maupun perusahaan. Adapun manfaat penilaian kinerja menurut Veithzal (2008:55) adalah:

1. Manfaat bagi karyawan antara lain :

a. Meningkatkan motivasi
b. Meningkatkan kepuasan kerja
c. Adanya kejelasan standar hasil
d. Umpan balik dari kinerja
f. Pengetahuan tentang kekuatan dan kelemahan menjadi lebih besar
g. Pengembangan perencanaan untuk meningkatkan kinerja dengan membangun kekuatan dan mengurangi kelemahan semaksimal mungkin.

2. Manfaat bagi penilai

a. Pemahaman yang lebih baik terhadap karyawan
b. Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja karyawan untuk perbaikan manajemen selanjutnya.
c. Meningkatkan kepuasan kerja baik bagi pimpinan maupun karyawan

3. Manfaat bagi perusahaan

a. Perbaikan seluruh unit yang ada dalam perusahaan karena komunikasi menjadi lebih efektif, kebersamaan dan loyalita meningkat

b. Meningkatkan pandangan yang luas menyangkut tugas yang dilakukan masing-masing
c. Meningkatkan pengawasan melekat dari setiap kegiatan karyawan
d. Budaya perusahaan menjadi mapan
e. Dapat mempromosikan karyawan yang berpotensi
f. Sebagai dasar untuk memberikan imbalan dan mengembangkan karyawan.

B. PEMBERIAN IMBALAN KINERJA

Sebagai proses berkelanjutan dari manajemen kinerja, maka setelah melakukan penilaian kinerja, diperlukan adanya imbalan kepada karyawan dan juga pengembangan sumber daya manusia demi tercapainya tujuan organisasi. Dengan demikian manajemen kinerja menciptakan keterkaitan langsung antara kinerja karyawan dengan tujuan-tujuan organisasional dan membuat kontribusi karyawan terhadap organisasi secara eksplisit.

Bacal (1999:39) menyatakan bahwa perusahaan-perusahaan perlu membuat keputusan mengenai tingkat upah, bonus dan imbalan lain, dengan promosi. Sistem manajemen kinerja yang efektif membantu dalam membuat keputusan tersebut. Apabila tidak didasarkan pada kinerja, maka akan mengurangi keberhasilan organisasi. Dengan demikian capaian kinerja SDM menjadi dasar diberikannya penghargaan.

Dengan demikian, penilaian kinerja harus ada umpan balik, yaitu berupa pemberian penghargaan, konpensasi sesuai hasil kinerja, pelatihan dan pengembangan. Karena efektivitas organisasi atau kinerja sangat sulit dicapai, karenanya butuh kerjasama antara manajemen, karyawan dan perusahaan dengan memberikan umpan balik pada karyawan.

C. KESIMPULAN

1. Penilaian kinerja dapat memberikan manfaat bagi karyawaan, manajemen dan organisasi, bagi karyawan dapat meningkatkan motivasi, meningkatkan kepuasan kerja, adanya kejelasan standar hasil, umpan balik dari kinerja, pengetahuan tentang kekuatan dan kelemahan menjadi lebih besar, serta pengembangan perencanaan untuk meningkatkan kinerja dengan membangun kekuatan dan mengurangi kelemahan semaksimal mungkin.

1. Komponen dasar dari proses manajemen kinerja adalah penetapan tujuan, penilaian, umpan balik kinerja, konpensasi, coaching, pengembangan, penilaian dan pengakuan (recognition), selain pemberian konpensasi.

PONDOK PESANTREN

Bahrul 'Ulum

TAMBAKBERAS – JOMBANG

www.tambakberas.com

EVEKTIVITAS DAN KINERJA ORGANISASI

A. EVEKTIVITAS ORGANISASI

1. Definisi

Efektivitas biasanya merupakan istilah yang diperbandingkan dengan efisiensi. Biasanya efisiensi didefinisikan sebagai rasio dari output (barang atau jasa) terhadap input (misalnya tenaga kerja, modal, bahan mentah). Efektivitas merupakan konsep yang lebih ambigu. Tergantung dari pendekatan yang diambil (tujuan, sistem, ataukah stakeholder, nilaimpersaingan).

Robbins (1989:48) menyatakan setiap disiplin ilmu dalam administrasi memiliki kontribusi dalam berbagai cara untuk membantu para manajer membuat organisasi lebih efektif. Bidang pemasaran, misalnya, membantu para manajer untuk meningkatkan penerimaan dan pangsa pasar. Konsep-konsep finansial membantu manajer dalam mengoptimalkan penggunaan dana dalam organisasi. Konsep-konsep manajemen produksi dan operasi membantu dalam mendisain proses produksi yang efisien. Prinsip-prinsip akuntansi membantu para manajer menyediakan informasi yang dapat digunakan untuk pembuatan keputusan yang baik. Teori organisasi menjawab pertanyaan tentang apa yang membuat suatu organisasi efektif, yakni dengan struktur organisasi yang tepat, cara menempatkan orang-orang untuk bekerja bersama. Teori organisasi sebagai disiplin ilmu, menjelaskan

tentang struktur organisasi mana yang akan meningkatkan efektivitas organisasi. Untuk itu, terlebih dahulu harus dipahami makna dari efektivitas organisasi.

Robbins (1989:77) menyatakan bahwa efektivitas organisasi dapat didefinisikan sebagai tingkat dimana suatu organisasi mencapai tujuan-tujuan jangka pendek dan jangka panjang, pemilihan strategi yang mencerminkan, pengevaluasian diri sendiri, dan tahapan hidup organisasi.

Pada tahun 1960-an dan permulaan 1970-an terdapat perkembangan kajian efektifitas organisasi. Suatu tinjauan mengenai kajian ini mengidentifikasi tiga puluh kriteria berbeda yang dapat mengukur efektivitas organisasi, yaitu: keefektifan keseluruhan, produktivitas, efisiensi, laba, kualitas, kecelakaan, pertumbuhan, pemangkiran, pergantian pegawai, kepuasan kerja, motivasi, moral/ semangat juang, kontrol, konflik/solidaritas, fleksibilitas/penyesuaian, perencanaan dan penetapan tujuan, konsensus tentang tujuan, internalisasi tujuan organisasi, konsensus tentang tujuan, ketrampilan interpersonal manajerial, keterampilan manjerial, manajemen informasi dan komunikasi, kesiapan, pemanfaatan lingkungan, evaluasi pihak luar, stabilitas, nilai sumber daya manusia, partisipasi dan pengaruh yang digunakan bersama, penekanan pada pelatihan dan pengembangan, penekanan pada performa.

Semua kriteria tersebut tidak semuanya relevan bagi semua organisasi dan pasti beberapa diantaranya lebih penting dibandingkan yang lain. Pengukuran efektivitas organisasi berbeda-beda dilihat dari keanekaragaman organisasi yang sedang dievaluasi serta perbedaan minat para penilai yang berbeda-beda.

2. Beberapa Pendekatan

Terdapat empat pendekatan efektivitas organisasi, yakni pendekatan *goal attainment* (pencapaian tujuan), *system* (sistem), *strategic constituencies* (konstituens stratejik), dan *competing values* (nilai-nilai daya saing). Keempat pendekatan tersebut masing-masing memiliki keunggulan sesuai dengan kondisi yang tepat, sebagaimana disajikan dalam Tabel 1.1

Tabel 2. 1
Perbandingan Pendekatan Efektivitas Organisasi

PENDEKATAN	DEFINISI	BERGUNA PADA SAAT
	Organisasi efektif sampai sejauh …..	Pendekatan lebih disukai pada saat …..
Pencapaian Tujuan	Organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan	Tujuan jelas, dibatasi waktu, dapat diukur
Sistem	Organisasi memperoleh sumber yang dibutuhkan	Ada hubungan yang jelas antara masukan dan keluaran
Konstituensi Strategis	Semua konstituensi strategis dipenuhi	Konstituensi mempunyai pengaruh yang kuat terhadap organisasi dan organisasi harus menanggapi tuntutan-tuntutan
Nilai-nilai Bersaing	Penekanan organisasi di keempat bidang utama sesuai dengan preferensi dari konstituen	Organisasi sendiri tidak jelas mengenai apa yang menjadi penekanannya, atau mengenai minat dalam perubahan kriteria dalam jangka waktu tertentu

Sumber: Cameron dalam Robbins (1989:77)

1) Pendekatan Pencapaian Tujuan

Robbins (1989:77) menjelaskan 4 Pendekatan efektivitas organisasi. Yang pertama pendekatan tujuan menilai efektivitas organisasi sebagai suatu prinsip yang berfokus pada pencapaian

tujuan-tujuan spesifik dan tujuan akhir organisasi. Pendekatan ini mendefinisikan efektivitas sebagai pencapaian tujuan. Semakin besar organisasi mencapai tujuan, atau bahkan terlampaui, maka besar efektivitasnya.

Pendekatan pencapaian tujuan ini merupakan kriteria yang paling banyak digunakan untuk menentukan efektivitas. Pendekatan ini mengasumsikan bahwa organisasi adalah kesatuan yang dibuat dengan sengaja, rasional dan mencari tujuan. Oleh karena itu, pencapaian tujuan yang berhasil menjadi sebuah ukuran yang tepat tentang efektivitas. Asumsi yang lain adalah :

a. Organisasi harus mempunyai tujuan akhir
b. Tujuan tersebut harus diidentifikasi dan ditetapkan dengan baik agar dapat dimengerti
c. Tujuan tersebut harus sedikit saja agar mudah dikelola
d. Harus ada consensus atau kesepakatan umum mengenai tujuan-tujuan tersebut. Akhirnya, kemajuan ke arah tujuan-tujuan tersebut harus dapat diukur.

Kritik terhadap pendekatan ini menyatakan bahwa sangat tidak realistis bahwa suatu organisasi menggunakan standar tunggal untuk menilai efektivitasnya. Alasannya adalah:

a. Organisasi merupakan sistem sosial,
b. Organisasi memiliki tujuan-tujuan yang multipel bahkan kadang saling bertentangan, yang harus diselesaikan dalam waktu yang sama,
c. Tujuan-tujuan seringkali ambigu, sehingga sulit atau tidak mungkin untuk menetapkan suatu kriteria mengukur efektivitas.

2) Pendekatan Sistem

Pendekatan sistem-sumberdaya menilai efektivitas organisasi memandang organisasi sebagai suatu sistem sosial yang beroperasi dalam lingkungan sumberdaya yang langka. Pendekatan ini mendefinisikan efektivitas sebagai tingkat dimana organisasi berhasil dalam mendapatkan sumberdaya yang langka dan

memiliki nilai.

Dalam pendekatan ini, tujuan akhir tidak diabaikan, namun hanya dipandang sebagai satu elemen di dalam kumpulan kriteria yang lebih kompleks. Model-model sistem menekankan kriteria yang akan meningkatkan kelangsungan hidup jangka panjang dari organisasi. Jadi, pendekatan sistem berfokus bukan pada tujuan akhir tertentu, tetapi pada cara yang dibutuhkan untuk pencapaian tujuan akhir itu. Dengan demikian pendekatan ini menekankan pada proses.

Manajemen tidak boleh gagal dalam mempertahankan hubungan baik dengan para pelanggan, pemasok, lembaga pemerintahan, serikat buruh dan konstituensi sejenis yang mempunyai kekuatan untuk mengacaukan operasi organisasi yang stabil.

Pendekatan ini mendapatkan kritik karena :

a. Memberikan sedikit petunjuk atau arahan mengenai eksploitasi lingkungan secara optimum.
b. Kegagalan dalam mengembangkan pengukuran dari efektivitas sumberdaya untuk digunakan dalam menentukan sumberdaya mana yang langka dan memiliki nilai adalah relevan sebagai basis pengukuran.
c. Berfokus pada penguasaan sumberdaya dan mengabaikan penggunaan sumberdaya.

3) Pendekatan Konstituensi (Stakeholder)

Pendekatan stakeholder dalam menilai efektivitas organisasi melihat sejauh mana stakeholder suatu organisasi paling tidak minimal terpuaskan. Pendekatan ini berfokus pada berbagai kelompok – baik internal maupun eksternal – yang dapat berpengaruh atau dipengaruhi oleh kinerja organisasi.

Pendekatan ini mengemukakan bahwa organisasi dikatakan efektif apabila dapat memenuhi tuntutan dari konstituensi

yang terdapat di dalam lingkungan organisasi tersebut yaitu konstituensi yang menjadi pendukung kelanjutan eksistensi organisasi. Pendekatan ini sama dengan pandangan sistem, tetapi penekanannya berbeda. Keduanya memperhitungkan adanya saling ketergantungan tetapi pandangan pendekatan ini tidak memperhatikan semua lingkungan organisasi. Pandangan ini hanya memenuhi tuntutan dari hal-hal di dalam lingkungan yang dapat mengancam kelangsungan hidup organisasi.

Dalam pendekatan ini organisasi diasumsikan sebagai arena politik tempat kelompok-kelompok yang berkepentingan bersaing untuk mengendalikan sumber daya. Dalam konteks ini, efektivitas organisasi menjadi sebuah penilaian tentang sejauh mana keberhasilan organisasi dalam memenuhi tuntutan konstituensi kritisnya yaitu pihak-pihak yang menjadi tempat bergantung organisasi tersebut untuk kelangsungan hidupnya di masa depan. Asumsi selanjutnya adalah organisasi mempunyai sejumlah konstituensi dengan berbagai tingkat kekuasaan yang masing-masing mencoba untuk memenuhi kebutuhannya. Tetapi, setiap konstituensi juga mempunyai sekumpulan nilai yang unik, sehingga preferensi mereka tidak mungkin bisa sesuai. Asumsi terakhir adalah para manajer mengejar sejumlah tujuan dan bahwa tujuan yang dipilih mewakili respons terhadap kelompik-kelompok berkepentingan yang mengendalikan sumber daya yang dibutuhkan organisasi untuk kelangsungan hidupnya.

Pendekatan stakeholder mendapatkan kritikan bahwa tidak menyelesaikan isu tentang mana preferensi stakeholder yang paling penting untuk dipuaskan oleh suatu organisasi. Beberapa kriteria pendekatan stakeholder disampaikan dalam Tabel berikut:

Tabel
Contoh Kriteria Efektivitas Pendekatan Stakeholder

Stakeholder	Kriteria Efektivitas
Pemilik	Dividen, harga saham
Karyawan	Gaji, pekerjaan yang menarik, kesempatan untuk maju
Pelanggan	Kualitas, pelayanan, harga
Pemasok	Pembayaran tepat waktu, potensi penjualan pada masa yang akan datang
Pemerintah	Kepatuhan terhadap peraturan, pembayaran pajak
Masyarakat	Menyediakan lapangan kerja, mendukung kegiatan masyarakat

Sumber: Bedenian and Zammuto (1991:69)

4) **Pendekatan Nilai-nilai Persaingan (*competing-values approach*)**

Jika ingin memperoleh pengertian menyeluruh tentang efektivitas organisasi, maka harus mengidentifikasikan seluruh variabel utama yang terdapat dalam bidang keefektifan dan lalu menentukan bagaimana variabel tersebut saling berhubungan. Tema utama yang mendasari pendekatan nilai-nilai bersaing adalah bahwa kriteria yang dinilai dan digunakan dalam menilai efektivitas organisasi bergantung kepada siapa sebenarnya yang menilai dan yang diwakilinya.

Asumsi dalam pendekatan ini adalah tidak ada kriteria "paling baik" untuk menilai keefektifan sebuah organisasi. Tidak ada tujuan tunggal yang dapat disetujui oleh semua orang dan juga tidak ada konsensus yang menetapkan tujuan mana yang harus didahulukan dari yang lainnya. Oleh karena itu, konsep efektivitas organisasi itu sendiri subyektif dan tujuan yang dipilih seorang penilai bedasarkan atas nilai-nilai pribadi, preferensi serta minatnya.

Terdapat 8 kriteria efektivitas organisasi, sebagaimana disampaikan dalam Tabel berikut:

Tabel
Delapan Kriteria Efektivitas Organisasi

Deskripsi	Definisi
Fleksibilitas	Dapat menyesuaikan dengan baik terhadap pergeseran kondisi eksternal dan permintaan
Penguasaan Sumberdaya	Dapat meningkatkan dukungan eksternal dan meningkatkan jumlah angkatan kerja
Perencanaan	Tujuan-tujuan jelas dan dipahami dengan baik
Produktivitas dan efisiensi	Volume output tinggi, rasio output dengan input tinggi
Ketersediaan informasi	Saluran-saluran komunikasi memfasilitasi menginformasikan kepada orang-orang tentang segala sesuatu yang berpengaruh terhadap pekerjaan mereka
Stabilitas	Perasaan tentang perintah, kontinyuitas, dan operasi yang berjalan lancar
Keakraban pekerja	Kepercayaan, respek, pekerjaan berjalan baik satu sama lain.
Tenaga kerja yang terampil	Para karyawan memiliki pelatihan, keahlian, dan kapasitas untuk melakukan pekerjaan mereka dengan baik

Sumber: Robbins (1990:71)

B. KINERJA ORGANISASI

Kinerja merupakan salah satu jenis indikator efektivitas, dengan beberapa keunggulan dan kekurangannya. Efektivitas organisasi merupakan konstruk yang lebih luas dibandingkan kinerja organisasi, tetapi dengan keduanya merupakan kelompok teori organisasional yang berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi (Cameron & Whetten 1983).

Efektivitas organisasi memiliki pengertian yang lebih luas, menangkap kinerja organisasi ditambah kinerja internal yang biasanya diasosiasikan dengan kegiatan operasional yang lebih efisien atau efektif dan ukuran-ukuran eksternal lainnya berkaitan dengan pertimbangan-pertimbangan yang lebih luas dari hanya sekedar memberikan nilai ekonomi (baik oleh pemegang saham, manajer, atau pelanggan, misalnya reputasi organisasi.

Sering terjadi perbedaan pemahaman mengenai konsep kinerja. Di satu sisi, memahamai konsep kinerja dengan memfokuskan pada konteks organisasi, dan di sisi lain ada yang lebih memfokuskan pada konteks individu atau sumber daya manusia, bahkan, pencampuradukan pemahaman juga sering terjadi.

Konsep kinerja pada dasarnya merupakan perubahan atau pergeseran paradigma dari konsep produktivitas. Pada awalnya, orang seringkali menggunakan istilah produktivitas untuk menyatakan kemampuan seseorang atau organisasi dalam mencapai tujuan atas sasaran tertentu. Menurut Andersen (1995), paradigma produktivitas yang baru adalah paradigma kinerja secara aktual yang menuntut pengukuran secara actual keseluruhan kinerja organisasi, tidak hanya efisiensi atau dimensi fisik, tetapi juga dimensi non fisik (*intangible*).

Menurut Bemandin dan Russel dalam Gomes (2001:135) kinerja adalah catatan perolehan yang dihasilkan dari suatu fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode tertentu. Rue dan Byard (1997:221) mendefinisikan kinerja sebagai hasil yang dicapai oleh sebuah organisasi. Pengukuran kinerja adalah pengukuran atas hasil dari implementasi strategi, dan hasil kinerja yang dianggap baik akan menjadi standar untuk mengukur kinerja di masa mendatang. Bila indikator yang menjadi ukuran kinerja meningkat, berarti strategi telah dimplementasikan dengan baik.

C. KESIMPULAN

1. Pendekatan penilaian efektivitas kinerja organisasi meliputi pendekatan tujuan, system, steakeholder, nilai persaingan.
2. Kinerja organisasi merupakan salah satu jenis indikator efektivitas, dengan beberapa keunggulan dan kekurangannya. Efektivitas organisasi lebih luas dibandingkan kinerja organisasi.
3. Kinerja organisasi adalah catatan perolehan yang dihasilkan dari suatu fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode tertentu, atau hasil yang dicapai oleh sebuah organisasi.

KINERJA INDIVIDU DAN FAKTOR YANG MEMPENGARUHI

A. Hakikat Kinerja Individu

Menurut Bemandin dan Russel dalam Gomes (2001:135) kinerja adalah catatan perolehan yang dihasilkan dari suatu fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode tertentu. Kinerja karyawan mencerminkan keberhasilan organisasi, sehingga kinerja karyawan merupakan karakteristik karyawan yang paling penting untuk diukur. Adapun menurut Cascio (1995:275), kinerja karyawan merupakan prestasi karyawan dari tugas-tuganya yang telah ditetapkan. Menurut Mangkunegara (2001:67) kinerja individu dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

B. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Individu

Vroom, (1964), berpendapat bahwa kinerja (P) dibangun dari fungsi interaksi perkalian antara motivasi (M) dan kecakapan/ability (A), yang digambarkan dengan rumus :

$$\mathbf{P = f\,(M \times A)}$$

Maksud dari hubungan perkalian tersebut adalah jika seseorang rendah pada salah satu komponennya maka kinerjanya akan rendah pula, sehingga bila kinerja seseorang rendah, hal itu merupakan hasil

motivasi yang rendah, atau kecakapan (kemampuan) yang tidak baik, atau hasil komponen motivasi dan kemampuan yang rendah.

Penelitian Ligh N. Wood (2007) mengukur kinerja dosen yang baik. Pemerintah Australia mempunyai ukuran untuk meneliti kinerja universitas dari sisi belajar-mengajar, yaitu TLPF (Teaching & Learning Performance Fund). Di berbagai Negara, insentif merupakan hal yang sangat berpengaruh terhadap kinerja dosen, seperti halnya di Universitas Pretoria (UP) Afrika selatan. Begitu juga di Macquairi University Sydney, bahwa bonus menjadi factor pendorong kinerja dosen dalam mengajar.

Adapun Vroom, Hughes et al (1993:388) menyatakan bahwa kinerja sangat erat kaitannya dengan kepuasan kerja, kepuasan kerja sangat terkait dengan motivasi. Oleh sebab itu jika perusahaan menginginkan karyawannya mempunyai kinerja yang baik maka harus diperhatikan kepuasan kerja karyawan, jika karyawan tidak merasa puas dalam bekerja maka hasilnya tidak akan maksimal.

Dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja individu adalah **motivasi, kemampuan, kepuasan kerja, komitmen dan imbalan atau konpensasi**

Adapun Menurut Casio, (1998), Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang meliputi:

1) Faktor dari dalam diri individu, yang terdiri dari faktor fisik dan psikis
2) Faktor di luar individu, yang terdiri dari lingkungan kerja, fasilitas yang tersedia, pendidikan dan motivasi kerja.

Menurut Gibson (1997:124) dan juga Simamora (1995: 500), ada tiga faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, yaitu:

1) Faktor individu

Faktor individu terdiri dari kemampuan dan keterampilan, latar belakang pribadi dan demografis. Luthans (2006:557) berpendapat bahwa kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh sejumlah usaha yang dilakukan seseorang, tetapi dipengaruhi pula oleh kemampuannya, seperti: pengetahuan, pekerjaan dan keahlian, serta bagaimana seseorang merasakan peran yang dibawakannya.

2) Faktor organisasi

Kelompok faktor organisasi terdiri dari faktor sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan.

3) Faktor psikologis

Meliputi persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi. Menurut Mitchell dalam Timpe (1999), motivasi bersifat individual. Dalam arti bahwa setiap orang termotivasi oleh berbagai pengaruh hingga berbagai tingkat. Mengingat sifatnya ini, untuk peningkatan kinerja individu dalam organisasi, menuntut para manajer untuk mengambil pendekatan tidak langsung, menciptakan motivasi melalui suasana organisasi yang mendorong para pegawai untuk lebih produktif. Suasana ini tercipta melalui pengelolaan faktor-faktor organisasi dalam bentuk pengaturan sistem imbalan, struktur, desain pekerjaan serta pemeliharaan komunikasi melalui praktek kepemimpinan yang mendorong rasa saling percaya. Faktor Psichologis menurut Gibson (1997:124) banyak dipengaruhi oleh keluarga, tingkat sosial, pengalaman kerja sebelumnya dan faktor demografis.

Luthans (2006:557) berpendapat bahwa kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh sejumlah usaha yang dilakukan seseorang, tetapi dipengaruhi pula oleh kemampuannya, seperti: pengetahuan, pekerjaan dan keahlian, serta bagaimana seseorang merasakan peran yang dibawakannya. Artinya, menurut Luthan bahwa kinerja seseorang dipengerahui oleh faktor dari dalam individu. Adapun Keith Davis dalam Mangkunegara (2000: 67)

merumuskan bahwa kinerja individu dipengaruhi oleh ability, motivasi:

Human performance	= *Ability x Motivation*
Motivation	= *Attitude x Situation*
Ability	= *Knowledge x Skill*

4) **Faktor Kemampuan (Ability)**

Secara psikologis, kemampuan (ability) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge + skill). Artinya, pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ Superior, very superior, gifted dan genius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

5) Faktor Motivasi (Motivation)

Motivasi diartikan suatu sikap (attitude) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kinerja (situation) dilingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (pro) terhadap situasi kerjanya, maka akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negative (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Robbins (2003: 218) mengemukakan bahwa kinerja karyawan merupakan fungsi dari interaksi antara kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan kesempatan (*opportuniy*). Bila motivasi kerja seseorang rendah maka kinerjanya akan rendah pula meskipun kemampuannya ada dan baik, serta peluangnyapun tersedia. Motivasi kerja seseorang besar, tetapi peluang untuk memanfaatkan kemampuan- kemampuannya tidak ada maka kinerjanya menjadi rendah. Begitu pula bila motivasinya besar, kesempatan tersedia, tetapi kemampuan dan keahlian tidak ditingkatkan maka kinerjanya juga rendah. Hasibuan (1996:76)

mengatakan bahwa ability adalah kemampuan untuk menetapkan dan atau melaksanakan suatu sistem dalam pemanfaatan sumber daya dan teknologi secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal. Opportunity adalah kesempatan yang dimiliki oleh karyawan secara individu dalam mengerjakan, memanfaatkan waktu, dan peluang untuk mencapai hasil tertentu. Motivasi adalah keinginan dan kesungguhan seorang pekerja untuk mengerjakan pekerjaan dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal.

Dari beberapa teori yang ada tersebut sesuai dengan teori William Stern yang merupakan perpaduan dari teori heriditas dari Schopenhauer dan teori lingkungan John Locke. Schopenhauer dalam teori hariditasnya berpandangan bahwa hanya faktor individu yang sangat menentukan seorang undividu mampu berprestasi atau tidak, sedangkan John Locke dalam teori lingkungan berpandangan bahwa hanya faktor lingkungan yang sangat menentukan seorang individu mampu berprestasi atau tidak.

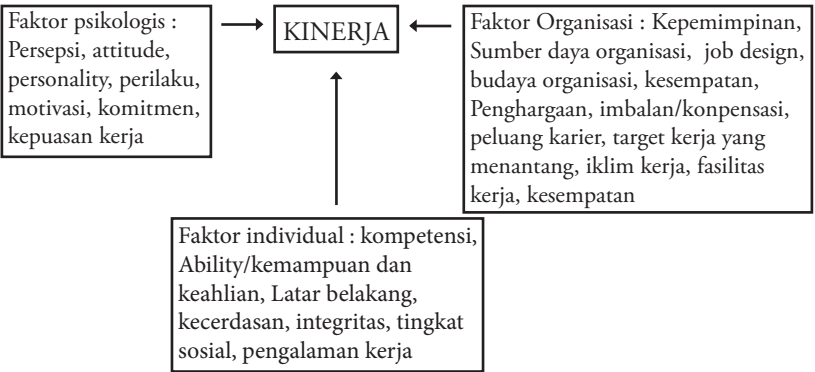
6) Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

7) Faktor Lingkungan Organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas,

autoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relatif memadai. Sekalipun, jika faktor lingkungan organisasi kurang menunjang, maka bagi individu yang memiliki tingkat kecerdasan emosi baik, sebenarnya ia tetap dapat berprestasi dalam bekerja. Hal ini bagi individu tersebut, lingkungan organisasi itu dapat diubah dan bahkan dapat diciptakan oleh dirinya serta merupakan pemacu (pemotivator), tantangan bagi dirinya dalam berprestasi di organisasinya.

Dari beberapa penjelasan tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar
Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Individu

C. KESIMPULAN

1. Kinerja indifidu adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.
2. Kinerja merujuk pengertian sebagai hasil: kinerja merupakan catatan *hasil* yang diproduksi (dihasilkan) atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas-aktivitas selama periode waktu tertentu.
3. Faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor individu/ internal (yang meliputi kompetensi, kecerdasan, latar belakang,

tingkat sosial), faktor organisai/eksternal (yang meliputi komitmen organisasi, budaya, penghargaan, leadership, struktur, desain kerja dan kesempatan) dan faktor psicologi (yang meliputi kepuasan kerja, motivasi, persepsi, sikap, perilaku, komitmen).

PIMPINAN WILAYAH
IKATAN PUTRI-PUTRI NAHDLATUL ULAMA
PROVINSI JAWA TIMUR

KOMPENSASI DALAM ISLAM

A. HAKIKAT KOMPENSASI

Kompensasi merupakan umpan balik dari adanya penilaian kinerja. Menurut Gilley dalam Veithzal (2008:399) bahwa salah satu cara terbaik meningkatkan kapasitas kinerja adalah dengan menghubungkan kompensasi dan penghargaan dengan pertumbuhan dan pengembangan karyawan. Kompensasi merupakan sebuah istilah umum, termasuk bermacam-macam jenis pemberian penghargaan bagi pekerja. Komponen paling nyata adalah pembayaran, bisa juga upah atau gaji. Keuntungan, bisa disebut tambahan, namun sekarang lebih dari itu, bisa termasuk ansuransi, pensiun, keuntungan medis, waktu untuk liburan, dan penghargaan tidak langsung lainnya yang masih membutuhkan biaya langsung bagi pekerja. Pada akhirnya, "kompensasi total" biasanya dipandang sebagai penghargaan non keuangan seperti pengenalan, kondisi pekerjaan, sebutan, dan pujian.

Kompensasi dan penghargaan diberikan untuk menghargai karyawan yang mempunyai kinerja yang baik. Adapun penghargaan yang paling efektif adalah :

1) Kompensasi finansial
2) Penghargaan karena berhasil melaksanakan rencana pertumbuhan dan perkembangan
3) Kado dan hadiah karena mencapai kinerja yang diharapkan
4) Cuti panjang
5) tantangan dimaksudkan mempromosikan karyawan dalam

perusahaan
6) Promosi atau peningkatan tugas
7) Peningkatan jabatan dan status posisi
8) Mengintegrasikan komponen-komponen kompensasi yang efektif dengan program penghargaan

Namun demikian, para pelamar kerja yang mendapat lebih dari satu tawaran kerja biasanya acapkali menaruh bobot lebih pada gaji yang sedang ditawarkan ketimbang faktor-faktor kompensasi lainnya. Begitu pula dengan karyawan yang sudah bekerja, akan memilih hengkang dari perusahaaanya yang memberikan gaji lebih rendah dan akan mencari perusahaan yang dapat membayar gaji lebih tinggi. Oleh sebab itu Ada tiga poin utama yang harus diperhatikan dalam merancang, menerapkan dan mengevaluasi program kompensasi (Simamora, 2004: 448), yaitu;

1) Gaji merupakan faktor penting bagi karyawan dan akan berimbas pada turn over karyawan, kepuasan dan produktivitas.
2) Tenaga kerja yang senantiasa berubah
3) Organisasi yang terus berkembang yang mengubah visi,misi, tujuan, strategi, dan kebijakan sumber daya manusia.

Implikasinya, sistem gaji haruslah beradaptasi dengan perubahan tenaga kerja dan organisasional, hukum serta kesempatan dan ancaman lingkungan lainnya. Adapun hal-hal yang mendasar yang perlu dicermati (Simamora, 2004: 448)adalah :

1) Program kompensasi akan menjadi semakin disesuaikan dengan kebutuhan individu karyawan.
2) Perhatian yang lebih besar harus diberikan terhadap gaji berdasarkan kinerja, pengetahuan dan keahlian.
3) Kebijakan, praktik dan keputusan kompensasi harus dapat dipertahankan oleh orang-orang yang melaksanakan program manajemen sumber daya manusia.

B. KOMPENSASI DALAM ISLAM

Setelah dilakukan penilaian kinerja maka harus diberikan umpan balik berupa kompensasi. karna kompensasi merupakan hak atas apa yang telah dikerjakannya. Jika tidak diberikan upahnya maka termasuk perbuatan yang dzalim yang dibenci oleh Alloh SWT. Sebagaimana yang telah dijelaskan dalam al-Quran:

وَأَمَّا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ وَعَمِلُواْ ٱلصَّٰلِحَٰتِ فَيُوَفِّيهِمْ أُجُورَهُمْۗ وَٱللَّهُ لَا يُحِبُّ ٱلظَّٰلِمِينَ

Artinya: Adapun orang-orang yang beriman dan mengerjakan amalan-amalan yang saleh, maka Allah akan memberikan kepada mereka dengan sempurna pahala amalan-amalan mereka; dan Allah tidak menyukai orang-orang yang zalim. (QS.Ali Imron: 57)

Dari ayat tersebut dapat dipahami bahwa setiap orang yang melakukan amal soleh akan diberikan pahala yang sempurna. Begitupun setiap orang yang bekerja maka harus diberikan imbalan atas pekerjaannya. Dan Alloh tidak suka orang yang berbuat aniaya. Dalam ayat lain dijelaskan seorang perempuan yang menyesui anaknya pun harus diberikan upahnya. Seorangn isteri yang diceraikan dan menyesui anaknya maka ia berhak mendapat upah.

فَإِنْ أَرْضَعْنَ لَكُمْ فَـَٔاتُوهُنَّ أُجُورَهُنَّۖ وَأْتَمِرُواْ بَيْنَكُم بِمَعْرُوفٍ

Artinya; jika mereka menyusukan (anak-anak)mu untukmu maka berikanlah kepada mereka upahnya, dan musyawarahkanlah di antara kamu (segala sesuatu) dengan baik (QS at-Tholaq:6)

Adapun bentuk kompensasi tidak selalu finansial berupa gaji, bonus, tetapi juga dapat berupa non finansial berupa penghargaan, promosi, perlakuan yang baik, cuti dan lainnya. Allah SWT. Mengancam tidak akan memberi perlindungan di hari kiamat pada orang yang tidak memberikan upah kepada pekerjanya.

حَدَّثَنَا يُوسُفُ بْنُ مُحَمَّدٍ قَالَ حَدَّثَنِي يَحْيَى بْنُ سُلَيْمٍ عَنْ إِسْمَاعِيلَ بْنِ أُمَيَّةَ عَنْ سَعِيدِ بْنِ أَبِي سَعِيدٍ عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ عَنْ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ قَالَ اللَّهُ تَعَالَى ثَلَاثَةٌ أَنَا خَصْمُهُمْ يَوْمَ الْقِيَامَةِ رَجُلٌ أَعْطَى بِي ثُمَّ غَدَرَ وَرَجُلٌ بَاعَ حُرًّا فَأَكَلَ ثَمَنَهُ وَرَجُلٌ اسْتَأْجَرَ أَجِيرًا فَاسْتَوْفَى مِنْهُ وَلَمْ يُعْطِهِ أَجْرَهُ

Artinya; Nabi bersabda; Allah berfirman bahwa 3 orang yang menjadi musuhku di hari kiamat, yaitu seseorang yang memberi atas namaku tapi kemudian menghianatinya, seseorang yang menjual orang yang merdeka kemudian makan hasilnya, seseorang yang mempekerjakan orang lain dan diapun melaksanakannya tetapi ia tidak memberikan gaji. (HR Bukhori:2109)

Begitu besar perhatian Islam pada para pekerja. Kompensasi baik berupa upah atau gaji atau lainnya wajib diberikan sesegera mungkin. Dan kompensasi yang diberikan haruslah sepadan dengan kinerjanya. Adapun tentang besaran upah, para ahli berbeda pendapat. Mawardi menyatakan bahwa penentuan upah adalah standar cukup, yakni sebatas dapat menutupi kehidupan sehari-hari (Mawardi,2005:205). Hadits Nabi berikut dapat dijadikan acuan dalam penentuan upah pekerja.

حَدَّثَنَا الْعَبَّاسُ بْنُ الْوَلِيدِ الدِّمَشْقِيُّ حَدَّثَنَا وَهْبُ بْنُ سَعِيدِ بْنِ عَطِيَّةَ السَّلَمِيُّ حَدَّثَنَا عَبْدُ الرَّحْمَنِ بْنُ زَيْدِ بْنِ أَسْلَمَ عَنْ أَبِيهِ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عُمَرَ قَالَ قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ أَعْطُوا الْأَجِيرَ أَجْرَهُ قَبْلَ أَنْ يَجِفَّ عَرَقُهُ

Artinya; Nabi bersabda: Berilah upah pekerjamu sebelum kering keringatnya. (HR.Ibnu Majah)

Dari hadits tersebut dapat dipahami bahwa yang dimaksud keringat adalah kalori pekerja sebagai pengganti dari energi yang

dikeluarkan, dapat dijadikan ukuran dalam penetapan upah. Memang, ukuran kalori pekerja di tiap daerah dan jenis pekerjaan tentu tidak sama. Karena itu perlu memperhatikan standar minimum yang ditetapkan Fao, yaitu 2000 kalori, jika dibayar dibawah 2000 kalori berarti sebanding dengan kalori orang tidur yang membutuhkan 1600 kalori. Di sisi lain juga harus mempertimbangkan hubungan buruh dengan fungsinya pada proses produksi, jadi tergantung bagaimana mereka memberi kontribusi pada produksi (Diana,IN, 2008). Nabi memberi upah berdasarkan pada jasa yang diberikan sebagaimana pada hadits berikut.

حَدَّثَنَا أَبُو نُعَيْمٍ حَدَّثَنَا مِسْعَرٌ عَنْ عَمْرِو بْنِ عَامِرٍ قَالَ سَمِعْتُ أَنَسًا رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ يَقُولُ كَانَ النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَحْتَجِمُ وَلَمْ يَكُنْ يَظْلِمُ أَحَدًا أَجْرَهُ

Artinya; Ibnu Umar mendengar dari Anas, bahwa Nabi berbekam pada seseorang, dan beliau tidak mendzalimi upahnya. (HR. Bukhori)

Hadits ini menunjukkan bahwa dalam pemberian upah prinsipnya tidak mendzalimi pekerja, dengan cara melihat manfaat yang diberikan. An-Nabhani mendasarkan pemberian upah kepada jasa atau manfaat yang diberikan pekerja berdasarkan keahliannya. Ia tidak sependapat jika penentuan upah didasarkan pada batas taraf hidup yang paling rendah (an-Nabhani:104).

Dari beberapa ayat dan hadits tersebut dapat diambil sebuah kesimpulan bahwa :

1) Alloh akan memberi balasan atas amal soleh hambanya. Alloh saja memberi balasan pada hambanya baik di dunia maupun di akhirat. Maka manusiapun harus memberikan reward pada pekerjanya.

2) Dilarang mendzolimi antar sesama karna hal tersebut tidak disukai Alloh
3) Wajib memberikan imbalan atau kompensasi atas semua hasil kerja. Bahkan seorang isteripun wajib diberikan kompensasi ketika bersedia menyusui anaknya
4) Larangan mengambil hak orang lain, karna hal ini tidak disukai Rasululloh dan kelak akan menjadi musuhnya.
5) Kewajiban memberikan upah pekerja, karna jika tidak memberikan upah atas hasil kerjnya maka akan menjadi musuh Nabi kelak di hari kiamat.
6) Kewajiban menyegerahkan pemberian upah sesuai besaran hasil kerjanya.

PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN DALAM ISLAM

A. Definisi Pelatihan Dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan merupakan salah satu umpan balik dari penilaian kinerja. Pelatihan (training) merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan atau sikap untuk meningkatkan kinerja karyawan (Simamora, 2004:273). Menurut pasal 1 ayat 9 UU No.13/2003 tentang ketenagakerjaan, pelatihan adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktifitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu sesuai jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan.

Dari definisi tersebut dapat dipahami bahwa pelatihan diberikan disebabkan adanya kelemahan kinerja karyawan, sehingga perlu dilatih untuk mendapat keahlian dan keterampilan agar dapat meningkatkan kinerja ke arah yang lebih baik. Adapun jenis pelatihan adalah :

1) Pelatihan keahlian (skill training): Program pelatihan relatif sederhana, kebutuhan atau kekurangan diidentifikasi secara jeli.
2) Pelatihan ulang (retraining): pelatihan ini berupaya memberikan keahlian-keahlian yang dibutuhkan karyawan untuk menghadapi tuntutan kerja yang berubah-ubah.
3) Pelatihan lintas fungsional: pelatihan ini dimaksudkan agar karyawn dapat melakukan pekerjaan di luar tugas utamanya.

4) Pelatihan Tim: tim merupakan sekelompok individu yang bekerja sama untuk tujuan bersama. Kinerja tim tergantung pada keahlian individu anggotanya
5) Pelatihan kreativitas: salah satu rancangan yang seribg diterapkan dalam pelatihan ini adalah brainstorming, yang mana karyawan diberikan peluang untuk menyampaikan gagasan sebebas mungkin

Pelatihan berbeda dengan pengembangan. Pengembangan diartikan sebagai penyiapan individu untuk memikul tanggungjawab yang berbeda atau yang lebih tinggi di dalam organisasi (Simamora, 2004:273). Dengan demikian, pengembangan diberikan kepada karyawan yang mempunyai kinerja yang sudah baik tetapi perlu dikembangkan dengan diberikan kemampuan intelektual atau emosional agar dapat melaksanakan tugas yang lebih tinggi lagi dalam kariernya. Persiapan karier jangka panjang dari seorang karyawan untuk serangkaian posisi inilah yang dimaksudkan dengan pengembangan karyawan. Pengembangan berfokus pada kebutuhan umum jangka panjang organisasi. Hasilnya bersifat tidak langsung dan hanya dapat diukur dalam jangka panjang. Perbedaan pelatihan dan pengembangan ini dapat dibedakan dalam tabel berikut:

Tabel
Perbandingan Antara Pelatihan Dan Pengembangan

	PELATIHAN	PENGEMBANGAN
Fokus	Saat ini	Masa depan
Penggunaan pengalaman kerja	Rendah	Tinggi
Tujuan	Persiapan untuk pekerjaan saat ini	Persiapan untuk perubahan
Partisipasi	Wajib	sukarela

Sumber Simamora, 2004:274

Bacal (1999:39) mengatakan bahwa perencanaan pengembangan sumberdaya manusia merupakan istilah yang menarik untuk membantu karyawan berkembang. Dalam lingkungan yang terus berubah maka keahlian karyawan yang diperlukan juga selalu mengalami perubahan. Banyak perusahaan menggunakan pendekatan proaktif dengan membantu karyawan mengembangkan dirinya dengan menggunakan sistem manajemen kinerja untuk mengidentifikasi kesenjangan antara apa kemampuan karyawan saat ini dengan apa yang diperlukan untuk dilakukan. Dengan dasar ini perusahaan mengembangkan proses manajemen kinerja untuk menyelenggarakan training, coaching, job exchange, pendidikan formal, dan sebagainya.

B. Coaching

Menurut Bacal (1999:37) *coaching* adalah suatu proses dimana seseorang yang lebih memiliki pengetahuan tentang sesuatu isu terkait dengan pekerjaan dengan seorang karyawan untuk membantunya mengembangkan pengetahuan dan keahlian dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja. Orang yang memberi bimbingan disebut coach, sedang yang menerima bimbingan disebut coachee.

Coaching menghasilkan pembelajaran jangka panjang dengan memberikan suatu landasan untuk pemahaman yang mendalam dan para karyawan yang memiliki potensi dapat terus belajar. Lebih jauh *coaching* juga meningkatkan motivasi dan hubungan kerja yang lebih baik.

Coaching di satu sisi diharapkan meningkatkan kinerja bawahan dan di sisi lain diharapkan meningkatkan karir manajer. Hal ini terjadi karena coaching dapat memberi manfaat berupa :

1. Mengatasi masalah kinerja

Bawahan seringkali tidak dapat menangani tugas yang

diberikan kepadanya. Sebagian bawahan lainnya tidak dapat membuat laporan dengan baik, atau tidak dapat mengatur waktu, sedangkan sebagian bawahan lainnya tidak pernah memberikan kontribusi dalam rapat mingguan. Kekurangan bawahan tersebut menyebabkan pekerjaan manajer menjadi semakin berat. Coaching yang diberikan manajer kepada bawahan seringkali dapat mengatasi masalah tersebut sehingga dapat memperbaiki kinerjanya. Apabila bawahan sudah mampu menjalankan pekerjaannya dengan baik, maka tugas manajer dapat didelegasikan.

2. Membangun ketrampilan pekerja

Coaching merupakan alat untuk mengembangkan ketrampilan baru di antara pekerja. Pekerja dengan ketrampilan lebih akan dapat melakukan pekerjaan rutin selama ini menyita waktu manajer. Kecakapan tersebut memberi lebih banyak waktu kepada manajer untuk berpikir tentang pengembangan organisasi, merencanakan kinerja organisasi, dan memotivasi orang lainnya.

3. Meningkatkan Produktivitas

Peningkatan pengetahuan dan efektivitas yang lebih besar bisa diperoleh melalui coaching, dan orang yang bekerja lebih efektif maka produktivitasnya akan meningkat. Sebagai dampaknya keseluruhan unit kerja akan bekerja dengan lebih baik dan lebih efektif sehingga produktivitas unit kerja meningkat. Keberhasilan seorang manajer meningkatkan produktivitas organisasi akan memberi peluang kedudukan manajer akan meningkat.

4. Menyiapkan Bawahan yang dapat Dipromosikan

Prospek karir seorang manajer ditentukan oleh seberapa baik manajer mengembangkan sumberdaya manusia yang berada di bawah perintahnya. Seorang manajer dikenal karena berhasil mempersiapkan bawahan untuk peran yang lebih penting dalam organisasi. Manajer yang mempersiapkan bawahan untuk mengambil peran lebih besar dalam organisasi akan

mengangkat citra dirinya di dalam organisasi. Kesiapan manajer dalam melakukan kaderisasi calon penggantinya menunjukkan isyarat bahwa dirinya sudah siap untuk menerima promosi dan tanggungjawab yang lebih besar di tempat kerja.

5. Memperbaiki Keterikatan

Coaching dapat membantu mengurangi pergantian pekerja, terutama terhadap orang yang ingin tetap dipertahankan dalam organisasi. Orang akan lebih loyal dan termotivasi apabila atasannya menyediakan waktu untuk memperbaiki ketrampilan mereka. Coaching sebagai aktivitas sukarela dan kerja sama dapat membangun kepercayaan antara manajer dengan bawahannya. Kepercayaan pada gilirannya akan menghasilkan loyalitas bawahan kepada atasan.

6. Memperkuat Budaya Kerja Positif

Coaching yang baik akan menghasilkan kepuasan kerja yang lebih besar dan motivasi lebih tinggi bagi bawahan. Mungkin juga memperbaiki hubungan kerja antara atasan dengan bawahan sehingga membuat pekerjaan sebagai manajer sangat lebih mudah. Sebagian pekerjaan manajer dapat dipercayakan kepada bawahan dan bawahan merasa mendapat tanggungjawab lebih besar. Kondisi kerja demikian ini akan dapat meningkatkan budaya kerja positif sehingga akan meningkatkan pula kinerja organisasi.

Ada 4 Gaya coaching (Aguinis, 2009: 212) :

1) Driver: coachs dapat menmakai gaya mengemudi, yang mana mereka mengatakan sesuatu yang harus dikerjakan oleh karyawan, misalnya, kamu harus mengatakan begini kepada konsumen. Pemberi bimbingan mengatakan dengan tegas, cepat dan lugas. Gaya ini lebih mengedepankan tugas dan kenyataan daripada perasaan seseorang
2) Persuader /Perayu: gaya ini digunakan ketika ingin menjual

apa yang mereka inginkan dari yang seharusnya dikerjakan karyawan. Pemberi bimbingan menjelaskan kepada karyawan mengapa ini penting dan menguntungkan organisasi. Gaya ini sama tegasnya dengan gaya driver namun dengan persaan yang meluap-luap dengan gerak isyarat tubuh

3) Amiable/ramah: gaya ini menginginkan setiap orang menjadi bahagia. Pemberi bimbingan tidak mengatakan secara tegas, tetapi tenang, berhati-hati,
4) Analyzer: pemberi bimbingan mempunyai pilihan untuk menganalisa kinerja secara logical dan systematic kemudian mengikuti aturan dan prosedur yang berlaku. (Aguinis, 2009:213)

C. Pengembangan SDM Dalam Islam

Tenaga kerja atau SDM perlu dilatih dan juga dikembangkan, karena mereka bukan sekedar alat produksi tetapi merupakan aset yang bernilai dan sekaligus sebagai partner perusahaan. Pengembangan SDM sangat diperlukan karena dunia berkembang begitu cepat, serta perubahan teknologi dan informasi yang tiada henti. Islam juga mengajarkan bahwa meningkatkan ilmu pengetahuan merupakan sebuah kewajiban, karena ilmu Alloh sangat luas sebagaimana yang digambarkan dalam surat Al-Kahfi, 109 berikut :

وَلَوْ أَنَّمَا فِي الْأَرْضِ مِن شَجَرَةٍ أَقْلَامٌ وَالْبَحْرُ يَمُدُّهُ مِن بَعْدِهِ سَبْعَةُ أَبْحُرٍ مَّا نَفِدَتْ كَلِمَاتُ اللَّهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ

*Artinya: Dan seandainya pohon-pohon di bumi menjadi pena dan laut (menjadi tinta), ditambahkan kepadanya tujuh laut (lagi) sesudah (kering)nya, niscaya tidak akan habis-habisnya (dituliskan) kalimat Allah. Sesungguhnya Allah Maha Perkasa lagi Maha Bijaksana.**(QS,Surat Luqman: 27)***

Yang dimaksud dengan kalimat Alloh adalah ilmunya dan hikmahnya. Ilmu Alloh sangat luas dan tidak akan pernah habis. Oleh

sebab itu harus terus digali, dipelajari. Ayat tersebut memotivasi agar tidak berhenti belajar karna ilmu Alloh sangat luas, begitupun SDM harus ditingkatkan pengetahuan dan keterampilannya,

Selain itu sesama muslim wajib saling menasihati agar tidak salah dalam meniti kehidupan. Begitupun dalam sebuah organisasi, seorang pimpinan mempunyai kewajiban untuk melakukan monitoring dan menilai kinerjanya agar tidak salah dalam menjalankan tugas pekerjannya. Jika kinerjanya kurang bagus maka perlu diberikan pelatihan. Dan bagi yang sudah bagus kinerjanya juga perlu dikembangkan. Hal ini dalam al-Quran digambarkan dengan kalimat saling menasihati dalam melaksanakan kebaikan. , , hal ini termaktub dalam surat al-Ashr 1-3. Saling menasihati merupakan salah satu bentuk dalam pengembangan SDM. Begitu pentingnya menasihati, sampai Nabi mensejajarkannya dengan ibadah, sebagaimana dalam hadits berikut:

حَدَّثَنَا عَلِيُّ بْنُ عَبْدِ اللَّهِ حَدَّثَنَا سُفْيَانُ عَنْ إِسْمَاعِيلَ عَنْ قَيْسٍ سَمِعْتُ جَرِيرًا رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ يَقُولُ بَايَعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ عَلَى شَهَادَةِ أَنْ لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ وَأَنَّ مُحَمَّدًا رَسُولُ اللَّهِ وَإِقَامِ الصَّلَاةِ وَإِيتَاءِ الزَّكَاةِ وَالسَّمْعِ وَالطَّاعَةِ وَالنُّصْحِ لِكُلِّ مُسْلِمٍ

Artinya; Jarir berkata; saya baiat pada Rasul membaca syahadat, melakukan sholat, mengeluarkan zakat, mendengarkan dan taat serta saling menasihati sesama muslim. (HR. Bukhori:2012) .

حَدَّثَنَا أَبُو نُعَيْمٍ حَدَّثَنَا سُفْيَانُ عَنْ حَبِيبِ بْنِ أَبِي ثَابِتٍ عَنْ مَيْمُونِ بْنِ أَبِي شَبِيبٍ عَنْ أَبِي ذَرٍّ قَالَ قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ اتَّقِ اللَّهَ حَيْثُمَا كُنْتَ وَأَتْبِعْ السَّيِّئَةَ الْحَسَنَةَ وَخَالِقْ النَّاسَ بِخُلُقٍ حَسَنٍ

Artinya; Nabi bersabda; bertaqwalah pada Allah di mana saja berada, gantilah yang jelek dengan yang baik, bergaullah dengan manusia dengan akhlak yangbaik. (HR.Darimi:2671)

Hadits tersebut menunjukkan bahwa kewajiban seorang muslim untuk selalu meningkatkan kebaikan termasuk produktivitas kerja, yakni mengganti yang jelek dengan yang baik dan berakhlakul karimah.

حَدَّثَنَا آدَمُ بْنُ أَبِيْ إِيَاسٍ قَالَ حَدَّثَنَا شُعْبَةُ عَنْ عَبْدِ اللهِ بْنِ أَبِيْ السَّفَرِ وَإِسْمَاعِيْلَ بْنِ أَبِيْ خَالِدٍ عَنْ الشَّعْبِيُّ عَنْ عَبْدِ اللهِ بْنِ عَمْرٍ رَضِي اللهُ عَنْهَا عَنِ النَّبِيُّ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وسَلَّمَ قَالَ الْمُسْلِمُ مَنْ سَلِمَ الْمُسْلِمُونَ مِنْ لِسَانِهِ وَيَدِهِ وَالمهَاجِرُ مَنْ هَجَرَ مَا نَهَى اللهُ عَنْهُ قَالَ أَبُو عَبْدُ اللهِ وَقَالَ أَبُو مُعَاوِيَةَ حَدَّثَنَا دَاوُدُ هُوَ ابْنُ أَبِيْ هِنْدٍ عَنْ عَامِرٍ قَالَ سَمِعْتُ عَبْدُ اللهِ يَعْنِيْ ابْنُ عَمْرٍ وَعَنِ النَّبِيْ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ وَقَالَ عَبْدُ الأَعْلَى عَنْ دَاوُدُ عَنْ عَامِرٍ عَنْ عَبْدُ اللهِ عَنْ النَّبِيّ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ

Artinya; Nabi bersabda; Muslim adalah orang yang menyelamatkan muslim dengan lissan, tangannya, muhajirin adalah orang yang hijrah dari apa yang dilarang Allah,(HR.Bukhori:9)

Menyelamatkan muslim dengan lisan maksudnya memberikan ilmu agar SDM mempunyai wawasan luas. Menyelamatkan muslim dengan tangan maksudnya memberikan bekal dengan keterampilan yang mumpuni. Dan mencegah keburukan. Dengan demikian hadits ini mendorong agar selalu meningkatkan kebaikan dan mencegah keburukan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Islam memerintahkan ummatnya untuk:

1) Selalu belajar, karna ilmu Alloh sangat luas untuk digali
2) Saling menasihati. Perintah saling menasihati disandingkan

dengan perintah untuk bertaqwa. Ini menunjukkn bahwa saling menasihati adalah satu kesatuan dengan perilaku orang bertaqwa.

3) Mengganti yang buruk dengan yang baik
4) Mengedepankan akhlak atau etika
5) Menyelematkan sesama saudara baik dengan lisan (memberi pengarahan, nasihat, motivasi, inspirasi) maupun dengan tangan, yang dalam beberapa penafsiran "tangan" dianalogikan dengan kekuasaan. Maksudnya adalah bagi pemimpin yang mempunyai kewenangan mempunyai kewajiban untuk meyelematkan mereka dengan kekuasaan yang dimiliki, yaitu dengan mengembangkan mereka menjadi lebih baik melalui pelatihan dan pengembangan. senantiasa saling mendukung untuk menjadi lebih baik

Apabila dikaitkan dengan pelatihan dan pengembangan, maka menjadi kewajiban manajemen untuk :

1) Meningkatkan wawasan, pengetahuan, skill SDM yang dimiliki dengan memberikan arahan, bimbingan, motivasi, inspirasi, pelatihan agar kapasitas dan kualitas SDM meningkat.
2) Meningkatkan produktivitas pegawai
3) Mengedepankan human relation yang baik kepada pegawai.

PMII
KOPRI

NILAI-NILAI ISLAMI DALAM MENGELOLA KINERJA

Manajemen kinerja merupakan sebuah proses untuk mencapai tujuan organisasi kearah yang lebih baik bagi organisasi, kelompok dan individu. Tujuan organisasi akan tercapai jika semua aktivitasnya terorganisir dengan baik, kinerja organisasi akan baik jika kinerja tim dan individu karyawannya juga baik. Oleh sebab itu harus dikelola dengan perencanaan dan pelaksanaan yang baik pula. Islam pun mengajarkan agar segala hal dikerjakan dengan baik dan selalu ditingkatkan menjadi lebih baik. Sebagaimana dalam hadits berikut:

أَخْبَرَنَا مُحَمَّدُ بْنُ رَافِعٍ قَالَ حَدَّثَنَا عَبْدُ الرَّزَّاقِ قَالَ أَنْبَأَنَا مَعْمَرٌ عَنْ أَيُّوبَ عَنْ أَبِي قِلَابَةَ عَنْ أَبِي الْأَشْعَثِ عَنْ شَدَّادِ بْنِ أَوْسٍ قَالَ سَمِعْتُ مِنْ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ اثْنَتَيْنِ فَقَالَ إِنَّ اللَّهَ عَزَّ وَجَلَّ كَتَبَ الْإِحْسَانَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ فَإِذَا قَتَلْتُمْ فَأَحْسِنُوا الْقِتْلَةَ وَإِذَا ذَبَحْتُمْ فَأَحْسِنُوا الذَّبْحَ وَلْيُحِدَّ أَحَدُكُمْ شَفْرَتَهُ ثُمَّ لِيُرِحْ ذَبِيحَتَهُ

Artinya, Nabi bersabda; Sesungguhnya Allah mewajibkan perbuatan yang dilakukan dengan baik dalam segala hal, jika kamu berperang maka berperanglah dengan cara yang baik, jika kamu mau menyembelih maka sembelihlah dengan cara yang baik, pertajamlah alat potongnya. (HR.Nasai:4337)

Kata *ihsan* dalam hadits tersebut bermakna melakukan sesuatu dengan baik, secara maksimal dan optimal. Bahkan dalam hadits itu dicontohkan pada penyembelihan binatang, harus dilakukan dengan

cara yang baik dan hati-hati, dan juga dikaitkan dengan agama, yaitu harus disertai dengan sebutan asma Allah sebelum menyembelih. Jika tidak menyebutnya maka penyembelihan dianggap tidak syah. Ini menunjukkan bahwa dalam segala sesuatu tidak boleh gegabah dan melakukan sekehendak hati. Dengan binatang sekalipun ummat Islam tetap dianjurkan berperilaku baik dan penuh etika, apalagi terhadap sesama manusia.

Hadits tersebut menganjurkan pada agar mengerjakan sesuatu dengan baik, dan selalu ada peningkatan dari nilai jelek menjadi baik, dari baik menjadi lebih baik. Jika dikaitkan dengan manajemen kinerja, dibutuhkan pengelolaan kinerja yang baik agar kinerja organisasi dan individu terwujud. Perbuatan yang baik dilandasi dengan niat atau rencana yang baik, tata cara pelaksanaan dilakukan dengan penuh kesungguhan dan tidak asal-asalan sehingga tidak bermanfaat, seperti hadits berikut ;

حَدَّثَنَا أَحْمَدُ بْنُ نَصْرٍ النَّيْسَابُورِيُّ وَغَيْرُ وَاحِدٍ قَالُوا حَدَّثَنَا أَبُو مُسْهِرٍ عَنْ إِسْمَعِيلَ بْنِ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ سَمَاعَةَ عَنْ الْأَوْزَاعِيِّ عَنْ قُرَّةَ عَنْ الزُّهْرِيِّ عَنْ أَبِي سَلَمَةَ عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ قَالَ قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ مِنْ حُسْنِ إِسْلَامِ الْمَرْءِ تَرْكُهُ مَا لَا يَعْنِيهِ قَالَ هَذَا حَدِيثٌ غَرِيبٌ لَا نَعْرِفُهُ مِنْ حَدِيثِ أَبِي سَلَمَةَ عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ عَنْ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ إِلَّا مِنْ هَذَا الْوَجْهِ

Artinya, Nabi bersabda; Diantara baiknya, indahnya ke-Islaman seseorang adalah meninggalkan perbuatan yang tidak bermanfaat. (HR. Turmudzi:2239)

Perbuatan yang tidak ada manfaatnya adalah sama dengan perbuatan yang tidak pernah direncanakan. Jika perbuatan itu tidak direncanakan, maka tidak termasuk dalam kategori yang baik. Adapun langkah-langkah atau proses manajemen kinerja dalam Islam adalah

dengan perencanaan yang benar dan baik, pengelolaan, pengawasan, evaluasi, timbal balik. Hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut :

A. Prencanaan dan Pengelolaan

حَدَّثَنَا أَبُو مَعْمَرٍ حَدَّثَنَا عَبْدُ الوَارِثِ حَدَّثَنَا جَعْدُ بْنُ دِيْنَارٍ أَبُوْ عُثْمَانَ حَدَّثَنَا أَبُوْ رَجَاءٍ العُطَارِدِيُّ عَن ابْنِ عَبَّاسٍ رَضِيَ اللهُ عَنْهُمَا عَنِ النَّبِيُّ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فِيْمَا يَرْوِيْهِ عَنْ رَبِّهِ عَزَّوَجَلَّ قَالَ قَالَ إِنَّ اللهَ كَتَبَ الْحَسَنَاتِ وَالسَّيِّئَاتِ ثُمَّ بَيَّنَ ذَلِكَ؛ فَمَنْ هَمَّ بِحَسَنَةٍ فَلَمْ يَعْمَلْهَا كَتَبَهَا اللهُ عِنْدَهُ حَسَنَةً كَامِلَةً، وَإِنْ هَمَّ بِهَا فَعَمِلَهَا كَتَبَهَا اللهُ عِنْدَهُ عَشْرَ حَسَنَاتٍ إِلَى سَبْعِمائَةِ ضِعْفٍ إِلَى أَضْعَافٍ كَثِيْرَةٍ. وَإِنْ هَمَّ بِسَيِّئَةٍ فَلَمْ يَعْمَلْهَا كَتَبَهَا اللهُ عِنْدَهُ حَسَنَةً كَامِلَةً، وَإِنْ هَمَّ بِهَا فَعَمِلَهَا كَتَبَهَا اللهُ له سَيِّئَةً وَاحِدَةً

Artinya, Nabi bersabda; Allah menulis kebaikan dan kejelekan yang dilakukan hambanya, barang siapa yang berencana melakukan kebaikan tetapi tidak melaksanakan, maka tetap ditulis sebagai satu amal yang baik oleh Allah, tetapi barang siapa yang berencana melakukan kebaikandan betul-betul dilaksanakan maka oleh Allah ditulis 10 kebaikan dan 700 cabang sampai cabang yang banyak, sebaliknya barang siapa yang berencana melakukan kejelekan tetapi tidak dilaksanakan maka ia dianggap melakukan kebaikan yang sempurna, barang siapa yang berencana melakukan kejelekan dan melaksanakannya maka ditulis sebagai satu kejelekan. (HR.Bukhori:6491)

Hadits tersebut mengindikasikan bahwa seorang muslim harus mempunyai rencana/planing dalam segala hal yang baik, apalagi dalam sebuah organisasi atau perusahaan, bahkan dalam hadits tersebut digambarkan dengan hitungan matematis, yaitu 1 kebaikan ditulis 10 kebaikan sampai 700. Hal ini dapat diartikan, planing yang baik akan menghasilkan laba yang baik, tentu saja tidak cukup hanya planing,

tanpa diaktualisasikan. Jika planing yang baik itu dilaksanakan maka laba yang akan diperoleh akan berlipat-lipat. Sebaliknya, jika planing yang dilaksanakan itu jelek maka akan mengalami kerugian.

Jika dikaitkan dengan manajemen kinerja maka seorang pemimpin harus menentukan tujuan atau target kinerja terlebih dahulu, menyusun perencanaan yang dibuat berdasarkan data yang terperinci dan angka yang kongkrit, pengetahuan yang lengkap, terukur, lalu memahami prioritas program dan sejauh mana kepentingannya. Setelah itu melaksanakannya dengan sungguh-sungguh. Tujuan atau target yang akan dicapai harus sesuai dengan visi misi dan renstra. Tujuan organisasi juga perlu terud dievaluasi apakah masih relevan dengan perubahan organisasi atau tidak. Jika masih relevan maka harus dilanjutkan, jika sudah tidak sesuai dengan perkembangan organisasi maka perlu ditinjau kembali. Hal ini sebagaimana hadits Nabi berikut:

عن النبي صلى الله عليه وسلم « إذا هممت بأمر ففكر في عاقبته فإن كان رشدا فأمضه وإن كان غيا فانته عنه»

Artinya, Nabi bersabda: apabila kamu mau mengerjakan sesuatu, maka fikirkan dulu prospeknya! Apabila bagus maka teruskan dan apabila buruk maka tinggalkan !

B. Controlling/Pengawasan

حَدَّثَنَا أَبُو نُعَيْمٍ حَدَّثَنَا سُفْيَانُ عَنْ حَبِيبِ بْنِ أَبِي ثَابِتٍ عَنْ مَيْمُونِ بْنِ أَبِي شَبِيبٍ عَنْ أَبِي ذَرٍّ قَالَ قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ اتَّقِ اللَّهَ حَيْثُمَا كُنْتَ وَأَتْبِعْ السَّيِّئَةَ الْحَسَنَةَ وَخَالِقْ النَّاسَ بِخُلُقٍ حَسَنٍ

Artinya, Nabi bersabda; bertaqwalah pada Allah di mana saja berada, gantilah yang jelek dengan yang baik, bergaullah dengan akhlak yang bagus. (HR. Darimi:2671)

Hadits tersebut mengajarkan bahwa sesorang harus selalu berbuat terbaik dengan prilaku yang baik pula. Untuk mewujudkan hal tersebut, maka diperlukan adanya pengawasan baik dari diri sendiri, namun sebagaimana layaknya manusia yang selalu khilaf atau salah atau juga alpa, maka diperlukan pengawasan dari orang lain dengan cara saling menasihati sesama teman, sebagaimana hadits berikut :

حَدَّثَنَا مُسَدَّدٌ قَالَ حَدَّثَنَا يَحْيَى عَنْ إِسْمَاعِيلَ قَالَ حَدَّثَنِي قَيْسُ بْنُ أَبِي حَازِمٍ عَنْ جَرِيرِ بْنِ عَبْدِ اللَّهِ قَالَ بَايَعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ عَلَى إِقَامِ الصَّلَاةِ وَإِيتَاءِ الزَّكَاةِ وَالنُّصْحِ لِكُلِّ مُسْلِمٍ

Artinya, Nabi bersabda; aku diutus untuk menegakkan sholat, mengeluarkan zakat dan menasihati kepada setiap muslim.(HR Bukhari:55)

Begitu pentingnya menasihati atau memberi masukan yang baik sampai disejajarkan dengan perintah sholat dan zakat. Perintah menasihati ini berlaku untuk setiap muslim, tidak pandang seorang muslim tersebut sebagai pimpinan maupun karyawan. Namun demikian menasihati sesama teman atau saudara lebih mudah daripada menasihati pimpinan atau atasan, ini tidak mudah dilakukan, karena itu Nabi dalam hadits berikut memberikan imbalan yang lebih banyak pada orang yang mau dan mampu melakukan pengawasan pada atasannya.

حَدَّثَنَا عَبْدُ اللَّهِ بْنُ مَسْلَمَةَ عَنْ مَالِكٍ عَنْ نَافِعٍ عَنْ ابْنِ عُمَرَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ الْعَبْدُ إِذَا نَصَحَ سَيِّدَهُ وَأَحْسَنَ عِبَادَةَ رَبِّهِ كَانَ لَهُ أَجْرُهُ مَرَّتَيْنِ

Artinya, Nabi bersabda; Seorang hamba yang melakukan kebaikan dalam ibadah maka akan diberkahi, dan yang menasihati tuannya maka akan diberi pahala dua kali. (HR Bukhori: 2360)

Pengawasan dalam pandangan Islam adalah untuk meluruskan yang kurang baik, mengoreksi yang salah, dan membenarkan yang hak. Oleh sebab itu al-Quran menganjurkan untuk saling menasihati satu sama lain, sebagai upaya mengingatkan jika terjadi kesalahan atau kealpaan sebagai manusia (QS.al_ashr,103:1-3)..

Dari kedua hadits yang telah disebut, dapat dipahamai bahwa Pengawasan (kontrol) paling tidak terbagi menjadi dua hal.

1) Kontrol yang berasal dari diri sendiri yang bersumber dari tauhid dan keimanan kepada Allah swt. Seseorang yakin bahwa Allah pasti mengawasi hamba-Nya, maka ia akan bertindak hati-hati. Ini adalah hadist yang paling efektif yang berasal dari dalam diri sendiri.
2) Sebuah pengawasan akan lebih efektif jika sistem pengawasan tersebut dilakukan dari luar diri sendiri. Sistem pengawasan itu dapat terdiri dari luar mekanisme pengawasan dari pemimpin yang berkaitan dengan penyelesaian tugas yang telah didelegasikan, kesesuaian antara penyelesaian dan perencanaan tugas, dan lain-lain. Pengawasan yang baik adalah pengawasan yang telah *built in* ketika menyusun sebuah program. Dalam menyusun sebuah program, harus sudah ada unsur kontrol didalamnya. Tujuannya adalah agar seseorang yang melakukan sebuah pekerjaan merasa bahwa pekerjaan itu diperhatikan oleh atasan atau juga bawahan, bukan pekerjaan yang diacuhkan atau dianggap enteng. Atasan dan bawahan harus saling mengawasi.

والنصح للعامة: ترك معاداتهم، وإرشادهم وحب الصالحين منهم، والدعاء لجميعهم وإرادة الخير لكافتهم.

وفي الحديث الصحيح (مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم مثل الجسد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى

Artinya, Nasehat pada orang secara umum adalah Tidak mengikuti tindakan jelek mereka, memberi petunjuk, cinta pada kepada orang yang solih, mendoakan dan mengajak pada kebaikan.

Dalam sebuah hadits sahih disebutkan " perumpamaan orang – orang mu'min dalam hal saling menyayangi dan membantu seperti halnya jasad yang apabila ada salah satu anggota tubuh kesakitan maka anggota tubuh yang lainnya saling membantu untuk melindunginya (tafsir Al-Qurtubi, Vol.8:227)

C. Penghargaan Pada Individu

Sistem pengawasan yang baik tidak terlepas dari pemberian *punishment* (hukuman) *reward* (imbalan). Jika seseorang karyawan melakukan pekerjaannya dengan baik, maka karyawan tersebut diberi *reward*. Bentuk reward itu tidak mesti materi, namun dapat pula dalam bentuk pujian, penghargaan yang diuatarakan dihadapan karyawan yang lain, atau bahkan promosi (baik promosi belajar ataupun promosi untuk naik jabatan atau pangkat).

1. Pemberian Pahala

Nabi memberi perhatian yang besar terhadap orang yang bekerja dengan mengaitkannya terhadap ibadah, sebagaimana dalam Hadits berikut :

حَدَّثَنَا سَعِيدُ بْنُ مَنْصُورٍ يَعْنِي الْخُرَاسَانِيَّ حَدَّثَنَا عَبْدُ اللَّهِ بْنُ عَبْدِ الْعَزِيزِ اللَّيْثِيُّ قَالَ سَمِعْتُ ابْنَ شِهَابٍ يَقُولُ أَشْهَدُ عَلَى عَطَاءِ بْنِ يَزِيدَ اللَّيْثِيِّ أَنَّهُ حَدَّثَهُ عَنْ أَبِي أَيُّوبَ الْأَنْصَارِيِّ عَنْ رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ أَنَّهُ قَالَ مَا مِنْ رَجُلٍ يَغْرِسُ غَرْسًا إِلَّا كَتَبَ اللَّهُ عَزَّ وَجَلَّ لَهُ مِنْ الْأَجْرِ قَدْرَ مَا يَخْرُجُ مِنْ ثَمَرِ ذَلِكَ الْغَرْسِ)

Artinya, Nabi bersabda; Tidak ada seseorang yang menanam tanaman kecuali ditulis oleh Allah pahala sebanyak buah yang

keluar dari tanamannya. (HR.Ahmad:23420)

Dengan demikian, kerja adalah milik setiap orang dan hasilnya menjadi hak milik pribadi yang harus dilindungi dan mendapat imbalan pahala dari Allah SWT., bahkan setiap hasil kerja yang didapatkan, satu persatu akan dihitung oleh Allah untuk diberi pahala. Bahkan andaikan hasil tanamannya dimakan oleh burung, dihitung sedeqah, yakni sebagai amal baik yang bermanfaat untuk mahluk Allah SWT.

2. Gaji/upah

حَدَّثَنَا يُوسُفُ بْنُ مُحَمَّدٍ قَالَ حَدَّثَنِي يَحْيَى بْنُ سُلَيْمٍ عَنْ إِسْمَاعِيلَ بْنِ أُمَيَّةَ عَنْ سَعِيدِ بْنِ أَبِي سَعِيدٍ عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ عَنْ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ قَالَ اللَّهُ تَعَالَى ثَلَاثَةٌ أَنَا خَصْمُهُمْ يَوْمَ الْقِيَامَةِ رَجُلٌ أَعْطَى بِي ثُمَّ غَدَرَ وَرَجُلٌ بَاعَ حُرًّا فَأَكَلَ ثَمَنَهُ وَرَجُلٌ اسْتَأْجَرَ أَجِيرًا فَاسْتَوْفَى مِنْهُ وَلَمْ يُعْطِهِ أَجْرَهُ

Artinya, Nabi bersabda; Allah berfirman bahwa 3 orang yang menjadi musuhku di hari kiamat, yaitu seseorang yang memberi atas namaku tapi kemudian menghianatinya, seseorang yang menjual orang yang merdeka kemudian makan hasilnya, seseorang yang mempekerjakan orang lain dan diapun melaksanakannya tetapi ia tidak memberikan gaji. (HR.Bukhori:2109)

Hak tenaga kerja sebagai salah satu faktor produksi adalah mendapatkan upah. Allah SWT. Mengancam tidak akan memberi perlindungan di hari kiamat pada orang yang tidak memberikan upah kepada pekerjanya. Menentukan upah yang layak bagi pekerja sesuai kehendak syari'ah tidaklah mudah. Para ahli berbeda pendapat tentang penentuan upah ini. Mawardi (2005:205) dalam *al-Ahkam al-Sulthaniyah* menyatakan bahwa penentuan upah adalah standar cukup, yakni sebatas dapat menutupi kehidupan sehari-hari. Hadits Nabi berikut dapat dijadikan acuan dalam penentuan upah pekerja.

حَدَّثَنَا الْعَبَّاسُ بْنُ الْوَلِيدِ الدِّمَشْقِيُّ حَدَّثَنَا وَهْبُ بْنُ سَعِيدِ بْنِ عَطِيَّةَ السَّلَمِيُّ حَدَّثَنَا عَبْدُ الرَّحْمَنِ بْنُ زَيْدِ بْنِ أَسْلَمَ عَنْ أَبِيهِ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عُمَرَ قَالَ قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ أَعْطُوا الْأَجِيرَ أَجْرَهُ قَبْلَ أَنْ يَجِفَّ عَرَقُهُ

Artinya, Nabi bersabda: Berilah upah pekerjamu sebelum kering keringatnya. (HR.Ibnu Majah:2434)

Dari hadits tersebut dapat dipahami bahwa kalori pekerja sebagai pengganti dari energi yang dikeluarkan, dapat dijadikan ukuran dalam penetapan upah. Memang, ukuran kalori pekerja di tiap daerah dan jenis pekerjaan tentu tidak sama. Karena itu perlu memperhatikan standar minimum yang ditetapkan Fao, yaitu 2000 kalori, jika dibayar dibawah 2000 kalori berarti sebanding dengan kalori orang tidur yang membutuhkan 1600 kalori.

Di sisi lain juga harus mempertimbangkan hubungan buruh dengan fungsinya pada proses produksi, jadi tergantung bagaimana mereka memberi kontribusi pada produksi. Nabi memberi upah berdasarkan pada jasa yang diberikan sebagaimana pada hadits berikut.

حَدَّثَنَا أَبُو نُعَيْمٍ حَدَّثَنَا مِسْعَرٌ عَنْ عَمْرِو بْنِ عَامِرٍ قَالَ سَمِعْتُ أَنَسًا رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ يَقُولُ كَانَ النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَحْتَجِمُ وَلَمْ يَكُنْ يَظْلِمُ أَحَدًا أَجْرَهُ

Artinya, Ibnu Umar mendengar dari Anas, bahwa Nabi berbekam pada seseorang, dan beliau tidak mendzalimi upahnya. (HR. Bukhori:2119)

Hadits ini menunjukkan bahwa dalam pemberian upah prinsipnya tidak mendzalimi pekerja, dengan cara melihat manfaat yang diberikan. An-Nabhani mendasarkan pemberian upah kepada jasa atau manfaat yang diberikan pekerja berdasarkan keahliannya. Ia tidak sependapat jika penentuan upah didasarkan

pada batas taraf hidup yang paling rendah (an-Nabhani, tth:104).

Allah berfirman dalam al-Quran (QS,an-Nisa', 4:86)

وَإِذَا حُيِّيتُم بِتَحِيَّةٍ فَحَيُّواْ بِأَحْسَنَ مِنْهَآ أَوْ رُدُّوهَآ ۗ إِنَّ ٱللَّهَ كَانَ عَلَىٰ كُلِّ شَىْءٍ حَسِيبًا

Artinya,Apabila kamu diberi penghormatan dengan sesuatu penghormatan, Maka balaslah penghormatan itu dengan yang lebih baik dari padanya, atau balaslah penghormatan itu (dengan yang serupa)[327]. Sesungguhnya Allah memperhitungankan segala sesuatu (QS, Annisa:86)

Dalam Tafsir ini penghormatan tidak khusus pada ucapan salam, melainkan semua bentuk perbuatan baik orang lain hendaknya kita balas dengan yang lebih baik atau paling tidak balasan yang sepadan (tafsir Ibnu Hatim, Juz 4:277). Jika dikaitkan dengan manajemen kinerja, ayat ini mengajarkan agar semua kinerja pegawai diberikan umpan balik, berupa penghargaan ataupun lainnya.

3. Pengembangan diri

Rasululloh menganjurkan agar kita menjadi mukmin yang kuat, karena mukmin yang kuat dicintai oleh Allah, karna itu tidak boleh lemah, harus dikembangkan agar menjadi mukmin yang kuat, seperti dalam hadits berikut:

حَدَّثَنَا أَبُو بَكْرِ بْنُ أَبِي شَيْبَةَ وَابْنُ نُمَيْرٍ قَالَا حَدَّثَنَا عَبْدُ اللَّهِ بْنُ إِدْرِيسَ عَنْ رَبِيعَةَ بْنِ عُثْمَانَ عَنْ مُحَمَّدِ بْنِ يَحْيَى بْنِ حَبَّانَ عَنْ الْأَعْرَجِ عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ قَالَ قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ الْمُؤْمِنُ الْقَوِيُّ خَيْرٌ وَأَحَبُّ إِلَى اللَّهِ مِنْ الْمُؤْمِنِ الضَّعِيفِ وَفِي كُلٍّ خَيْرٌ احْرِصْ عَلَى مَا يَنْفَعُكَ وَاسْتَعِنْ بِاللَّهِ وَلَا تَعْجَزْ وَإِنْ أَصَابَكَ شَيْءٌ فَلَا تَقُلْ لَوْ أَنِّي فَعَلْتُ كَانَ كَذَا وَكَذَا وَلَكِنْ قُلْ

قَدَرُ اللّٰهِ وَمَا شَاءَ فَعَلَ فَإِنَّ لَوْ تَفْتَحُ عَمَلَ الشَّيْطَانِ

Artinya: Mukmin yang kuat lebih baik dan lebih dicintai dari pada mukmin yang lemah dan dalam segala hal selalu mengerjakan yang terbaik, raihlah apa yang dapat memberi manfaat bagimu, dan mintalah pertolongan pada Allah, jangan lemah! kalau engkau tertimpa sesuatu maka jangan berkata; "kalau aku berbuat begini, pasti begini dan begitu" tetapi katakanlah Allah SWT telah menentukan dan menghendaki aku. Berandai-andai itu adalah perbuatan syetan.(HR.Muslim: 4816)

Hadits ini mengandung pengertian bahwa seorang mukmin harus terus berupaya mengembangkan diri agar menjadi pribadi yang kuat atau unggul dengan cara :

1) Memperkuat Keimanan
Keimanan seseorang akan membawa pada kemulyaan baik di dunia maupun akhirat. Jika kualitas keimanannya kuat dan selalu diikuti dengan melakukan amal saleh maka ia akan mendapat manisnya iman. Kuat dan lemahnya iman seseorang dapat dilihat dari prilakunya. Misalnya selalu tegar, tidak mudah putus harapan, bekerja keras, berdoa memohon pada Allah dan berserah diri.

2) Menggali kemampuan *(Ability)*
Seorang mukmin diwajibkan bekerja dengan baik agar menjadi kategori orang yang kuat dalam berbagai hal, baik dalam keimanan, kejiwaan, keilmuan. Kalau sudah memiliki kekuatan tersebut maka mereka akan menjadi orang unggul. Orang yang unggul akan menghasilkan prestasi-prestasi dalam hidupnya. Prestasi tersebut dapat dilihat dari kualitas kerja (*Quality*) yang dilakukan seseorang dengan baik.

3) Memperbanyak perbuatan yang bermanfaat
Dalam bekerja seorang muslim dianjurkan meraih prestasi yang terbaik dan bermanfaat, tidak boleh berandai-andai, dan tidak boleh hanya merencanakan tetapi tidak melaksanakannya.

Dari beberapa ayat dan hadits tersebut dapat disimpulkan bahwa:

1) Segala sesuatu harus dikelola dengan baik.
2) Segala sesuatu harus direncanakan. Perencanaan yang dilaksanakan akan mendapat balasan kebaikan yang berlipat-lipat.
3) Meninggalkan hal yang sia-sia yaitu tidak sesuai tujuan dan program
4) Control dapat dari diri sendiri dan dari luar. Antar teman, atasan pada bawahan bahkan bawahan pada atasan harus saling memberikan nasihat untuk saling mengingatkan.
5) Saling mendoakan sebagai bentuk support dan komitmen bersama untuk meningkatkan kebaikan.
6) Memberikan penghargaan

PENGUKURAN KINERJA ISLAMI

A. AJARAN ISLAM TENTANG KINERJA

Islam mengajarkan bahwa setiap individu harus mempunyai kinerja yang baik dalam mengerjakan tugasnya. Kinerja yang baik adalah mengerjakan segala sesuatu dengan berkualitas yakni benar menurut syari'ah, baik, tepat dan teratur sesuai aturan yang berlaku. Seorang yang beriman diperintahkan untuk bekerja, dan Alloh akan mencatat semua amal, baik berupa amal ibadah ritual maupun ibadah sosial. Sebagaimana dalam firman Alloh:

وَقُلِ ٱعْمَلُوا۟ فَسَيَرَى ٱللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُۥ وَٱلْمُؤْمِنُونَ ۖ وَسَتُرَدُّونَ
إِلَىٰ عَٰلِمِ ٱلْغَيْبِ وَٱلشَّهَٰدَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya: Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.(QS.at Taubah:105)

Ayat ini memerintahkan untuk bekerja, dan bekerja termasuk amal ibadah yang akan diberikan balasannya oleh ALloh. Ayat ini memotivasi agar manusia bekerja dengan sungguh-sungguh. Itu karena Allah akan melihat segala amal hambanya, pekerjaannya, dan usahanya. Proses itulah yang nantinya dinilai Allah, bukan hasilnya. Oleh sebab itu bersegeralah untuk mengerjakan amalan-amalan kebaikan dan ikhlaslah dalam mengerjakannya semata-mata karena Allah. Dan amal

yang baik akan diketahui oleh orang-orang beriman kelak sebagai saksi atas perbuatan baik yang dilakukan. Alloh menjanjikan pada hambanya yang melakukan kebaikan akan diberikan reward kehidupan yang baik, pahala yang setimpal. Sebagaimana dalam surat an-Nahl:97.

مَنْ عَمِلَ صَٰلِحًا مِّن ذَكَرٍ أَوْ أُنثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهُۥ حَيَوٰةً طَيِّبَةًۖ وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُم بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا۟ يَعْمَلُونَ

Artinya: Barangsiapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan sesungguhnya akan Kami beri balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan. (QS.16:97)

وَعَدَ ٱللَّهُ ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ وَعَمِلُوا۟ ٱلصَّٰلِحَٰتِ ۙ لَهُم مَّغْفِرَةٌ وَأَجْرٌ عَظِيمٌ

Artinya: "Allah telah menjanjikan kepada orang-orang yang beriman dan beramal saleh (bahwa) bagi mereka ampunan dan pahala yang besar." (Q.S Al-Maidah: 9)

إِنَّ ٱللَّهَ يُدْخِلُ ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ وَعَمِلُوا۟ ٱلصَّٰلِحَٰتِ جَنَّٰتٍ تَجْرِى مِن تَحْتِهَا ٱلْأَنْهَٰرُ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ يَفْعَلُ مَا يُرِيدُ

Artinya: Sesungguhnya Allah akan memasukkan orang-orang yang beriman dan beramal saleh ke dalam surga-surga yang mengalir di bawahnya sungai-sungai. Sesungguhnya Allah melakukan apa yang Dia kehendaki (QS. alhaji:14)

إِنَّ ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ وَعَمِلُوا۟ ٱلصَّٰلِحَٰتِ كَانَتْ لَهُمْ جَنَّٰتُ ٱلْفِرْدَوْسِ نُزُلًا

Artinya: "Sesungguhnya orang-orang yang beriman dan beramal saleh, bagi mereka adalah surga Firdaus menjadi tempat tinggal." (QS. Al-Kahfi Ayat 107)

وَمَن يَأْتِهِۦ مُؤْمِنًا قَدْ عَمِلَ ٱلصَّٰلِحَٰتِ فَأُو۟لَٰٓئِكَ لَهُمُ ٱلدَّرَجَٰتُ ٱلْعُلَىٰ

Artinya: Siapa yang datang kepada-Nya dalam keadaan beriman dan telah beramal saleh, mereka itulah orang-orang yang memperoleh derajat yang tinggi (mulia) (Q.S Thaha-75)

Beberapa ayat tersebut menjelaskan balasan orang beramal soleh, yaitu ampunan, balasan surga, dan derajat yang tinggi. Amal soleh tidak terpisahkan dengan keimanan, yaitu orang-orang yang beriman dengan hati mereka, dan membenarkan iman tersebut dengan amal shalih. Mereka mengerjakan kebajikan dari seluruh macam ibadah, dan meninggalkan kemungkaran-kemungkaran. Maka Allah mewariskan kepada mereka tempat kediaman pada tingkat yang tinggi di taman-taman Surga.

Secara sederhana amal saleh berarti perbuatan atau aktivitas yang baik. Muhammad Quraish Shihab mengartikan amal saleh sebagai amal yang diterima dan dipuji oleh Allah SWT. amal saleh adalah segala perbuatan yang berguna bagi pribadi, kelompok, dan masyarakat secara keseluruhan (Shihab,Vol 5:670). Dengan demikian suatu amal dikatakan soleh apabila memenuhi ketentuan Alloh SWT dan tidak melanggar larangannya, serta bermanfaat untuk dirinya sendiri dan orang lain.

Berkinerja yang baik merupakan salah satu bentuk dari amal soleh. Karna bekerja dapat dinilai ibadah. Maka bekerja dengan baik termasuk amal soleh. Orang yang berkinerja dengan baik akan diberikan balasan di dunia yang baik dan pahala di akhirat sesuai dengan amal perbuatannya. Maka semakin baik kinerja seseorang makan akan semakin baik pula balsaan yang akan diberikan oleh Alloh SWT.

B. INDIKATOR KINERJA ISLAMI

Indikator kinerja dalam teori modern sangat sesuai dengan ajaran Islam, namun ada perbedaan dalam beberapa hal, sebagaimana penjelasan berikut:

1. Berkualitas

1) Benar dan Baik

Yang dimaksud benar adalah mengerjakan sesuatu dengan benar tanpa melanggar syariah Islam. Segala sesuatu yang dilarang harus ditinggalkan, dan apa yang diperintah agama harus dijalankan. Allah berfirman

وَمَآ أُمِرُوٓاْ إِلَّا لِيَعۡبُدُواْ ٱللَّهَ مُخۡلِصِينَ لَهُ ٱلدِّينَ حُنَفَآءَ وَيُقِيمُواْ ٱلصَّلَوٰةَ وَيُؤۡتُواْ ٱلزَّكَوٰةَۚ وَذَٰلِكَ دِينُ ٱلۡقَيِّمَةِ

Tidak diperintahkan kecuali hanya menyembah Allah dengan ikhlas menaati-Nya semata-mata karena menjalankan perintah agama, dan menjalankan sholat dan menunaikan zakat, dan yang demikian itu agama yang lurus. (QS. alBayyinah, 98:4)

Ayat tersebut menjelaskan bahwa setiap individu diwajibkan menaati perintah agama dan menjauhi larangannya dalam semua aspek kehidupan, baik dalam ibadah ritual seperti solat maupun dalam ibadah sosial seperti dalam organisasi profit maupun non profit. Dengan demikian kinerja seseorang tidak saja diukur dari baik buruknya tetapi yang paling utama adalah benar atau tidaknya, tidak melanggar aturan agama, jujur dan dapat dipercaya sehingga tidak terjadi manipulasi, penyalahgunaan wewenang, dan juga penipuan yang bisa merugikan orang lain.

Adapun yang dimaksud dengan mengerjakan dengan baik adalah mengerjakan sesuatu sesuai dengan tujuan dan target. Inilah yang kemudian disebut dengan profesional. Nabi bersabda:

المعجم الأوسط للطبراني – (ج ٢ / ص ٨٠٤

حدثنا أحمد قال: نا مصعب قال: نا بشر بن السري ، عن مصعب بن ثابت ، عن هشام بن عروة ، عن أبيه ، عن عائشة ، أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: « **إن الله عز وجل**

يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه » لم يرو هذا الحديث عن هشام إلا مصعب ، تفرد به: بشر

Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang jika mengerjakan tugas dilaksanakan dengan itqon (sesuai tujuan, target dan sebaik-baiknya). (HR. Tabrani)

Al-Itqan berarti melakukan kegiatan sesuai tujuan yang telah ditetapkan dan sesuai target yang diharapkan, serta teratur sesuai tahapan-tahapannya. Hal ini akan tercapai jika seseorang bekerja sesuai dengan kapasitas dan kapabilitasnya. Pengertian *Itqon* yang termaktub dalam hadits diatas adalah bekerja dengan komitmen yang kuat dan sesuai dengan target dan bertujuan memberi manfaat sesuai dengan harapan tanpa mempertimbangkan kadar upah yang dihasilkan, Melainkan hanya berorientasi pada telaksananya pekerjaan secara sempurna (al-Manawi, 1994:363).

Jika setiap individu dalam sebuah organisai melakukan tugasnya dengan baik dan benar maka organisasi itu pasti akan mengalami kemajuan.

حَدَّثَنَا هِشَامُ بْنُ عَمَّارٍ حَدَّثَنَا إِسْمَعِيلُ بْنُ عَيَّاشٍ عَنْ عُمَارَةَ بْنِ غَزِيَّةَ عَنْ رَبِيعَةَ بْنِ أَبِي عَبْدِ الرَّحْمَنِ عَنْ عَبْدِ الْمَلِكِ بْنِ سَعِيدٍ الْأَنْصَارِيِّ عَنْ أَبِي حُمَيْدٍ السَّاعِدِيِّ قَالَ قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ أَجْمِلُوا فِي طَلَبِ الدُّنْيَا فَإِنَّ كُلًّا مُيَسَّرٌ لِمَا خُلِقَ لَهُ

Nabi bersabda; Berbuatlah yang indah dalam mencari dunia, sesungguhnya setiap orang itu diberi kemudahan untuk mencapai tujuan yang dibuatnya. (HR. Ibnu Majah Matan: Infirad)

حَدَّثَنَا مُحَمَّدُ بْنُ الْمُصَفَّى الْحِمْصِيُّ حَدَّثَنَا الْوَلِيدُ بْنُ مُسْلِمٍ عَنْ ابْنِ جُرَيْجٍ عَنْ أَبِي الزُّبَيْرِ عَنْ جَابِرِ بْنِ عَبْدِ اللَّهِ قَالَ قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ أَيُّهَا النَّاسُ اتَّقُوا اللَّهَ وَأَجْمِلُوا فِي الطَّلَبِ

فَإِنَّ نَفْسًا لَنْ تَمُوتَ حَتَّى تَسْتَوْفِيَ رِزْقَهَا وَإِنْ أَبْطَأَ عَنْهَا فَاتَّقُوا اللَّهَ وَأَجْمِلُوا فِي الطَّلَبِ خُذُوا مَا حَلَّ وَدَعُوا مَا حَرُمَ

Nabi bersabda; Wahai manusia, bertaqwalah pada Allah, berbuatlah yang indah dalam mencari rizki, sesungguhnya setiap orang tidak akan mati sampai dicukupi rizkinya sekalipun terlambat, maka bertaqwalah pad Allah, berbuatlah yang indah dalam mencari rizki,, ambil yang halal jauhi yang haram. (HR. Ibnu Majah,Matan: 2133)

Pengertian *Ajmiluu fi tholabiddunya* dalam Hadits diatas adalah bekerja dengan baik dari sisi syari'at dan terpuji dari sisi adat dengan cara yang halal, berpegang teguh pada syari'at Allah dan tidak terlalu berlebihan sehinngga menyebabka lupa kepada Allah SWT. Zamakhsari (dalam al-Manawi, 1994, Juz I:210) menafsirkan *Ajmiluu fi tholabiddunya* dilakukan sesuai syariah, terpuji menurut ukuran standar pada umumnya.

Hadits tersebut memerintahkan agar dalam bekerja dilakukan dengan penuh kualitas, yaitu melakukan yang baik yang sesuai dengan tujuan yang akan dicapai, dan meninggalkan cara-cara yang tidak sesuai dengan ajaran agama.

2) Ikhlas dan Ramah

إِلَّا ٱلَّذِينَ تَابُواْ وَأَصْلَحُواْ وَٱعْتَصَمُواْ بِٱللَّهِ وَأَخْلَصُواْ دِينَهُمْ لِلَّهِ فَأُوْلَٰٓئِكَ مَعَ ٱلْمُؤْمِنِينَۖ وَسَوْفَ يُؤْتِ ٱللَّهُ ٱلْمُؤْمِنِينَ أَجْرًا عَظِيمًا

Kecuali orang-orang yang taubat dan mengerjakan yang baik dan berpegang teguh pada (agama) Allah dan tulus ikhlas(mengerjakan) agama mereka karena Allah. Maka mereka itu adalah bersama-sama orang yang beriman dan kelak Allah akan memberikan kepada orang-orang yang beriman pahala yang besar. (QS. An-Nisa, 4:146)

Ayat tersebut menjelaskan bahwa orang yang akan mendapat pertolongan Allah adalah orang yang mengerjakan kebaikan dengan berpegang teguh pada agama, dan ikhlas. Karena ikhlas

merupakan kunci diterimanya semua amal perbuatan. Orang yang ikhlas akan diberi pahala yang besar.

Orang yang berkinerja baik adalah orang yang mengerjakan tugasnya dengan penuh ikhlas, sehingga ia menyelesaikan dengan tanpa ingin dipuji pimpinan, melaksanakan dengan penuh suka cita dan ramah. Karena Allah akan memberi rahmat pada orang yang ramah dalam menghadapai atasan, bawahan, maupun orang lain. Rahmat dapat diartikan juga dengan keberhasilan dari suatu yang diharapkan.

حَدَّثَنَا عَلِيُّ بْنُ عَيَّاشٍ حَدَّثَنَا أَبُو غَسَّانَ مُحَمَّدُ بْنُ مُطَرِّفٍ قَالَ حَدَّثَنِي مُحَمَّدُ بْنُ الْمُنْكَدِرِ عَنْ جَابِرِ بْنِ عَبْدِ اللَّهِ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ رَحِمَ اللَّهُ رَجُلًا سَمْحًا إِذَا بَاعَ وَإِذَا اشْتَرَى وَإِذَا اقْتَضَى

Artinya: Nabi bersabda; Allah merahmati seseorang yang ramah ketika menjual, membeli, pembayaran hutang. (HR. Bukhori. Matan lain: Turmudzi 1241, Ibnu Majah 2194, Ahmad 14131, Darimi 1194).

تحفة الأحوذي - (ج ٥ / ص (٢٠٩

حَدَّثَنَا قُتَيْبَةُ حَدَّثَنَا الْمُنْكَدِرُ بْنُ مُحَمَّدِ بْنِ الْمُنْكَدِرِ عَنْ أَبِيهِ عَنْ جَابِرِ بْنِ عَبْدِ اللَّهِ قَالَ

قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ كُلُّ مَعْرُوفٍ صَدَقَةٌ وَإِنَّ مِنْ الْمَعْرُوفِ أَنْ تَلْقَى أَخَاكَ بِوَجْهٍ طَلْقٍ وَأَنْ تُفْرِغَ مِنْ دَلْوِكَ فِي إِنَاءِ أَخِيكَ

Rasulullah bersabda: setiap kebaikan itu adalah sodaqoh, dan diantara perbutan baik adalah memandang sesame dengan wajah yang ceria dan ramah dan menuangkan sesuatu yang kita miliki untuk saudara kita.

Menurut Syeh Ruwaim Pengertian Ikhlas dalam beramal adalah mengerjakan sesuatu tanpa berrharap adanya imbalan baik didunia maupun di akhirat (Abu Hamid Al-Ghozali,tth,jilid 4:369).

Dalam Ajaran Islam Ikhlas adalah hal yang sangat dianjurkan dalam melakukan segala aktivitas, baik amal ibadah ataupun amal-amal lainnya, Allah SWT akan memberikan pahala bahkan melipat gandakan kebaikan kepada orang-orang yang memurnikan semua amalnya hanya Karena Allah.hal ini menunjukkan bahwa ikhlas adalah perkara yang sangat luhur dan istimewa disisi Allah SWT.

Secara garis besar amal-amal yang didalamnya mengandung tujuan-tujuan dunia yang dapat membanggakan diri dan membuat hati senang baik sedikit ataupun banyak maka amal tersebut belum dianggap sebagai amal yang murni karena Allah SWT.

Ikhlas, kendatipun berat direalisasikan, namun bukan berarti manusia boleh meninggalkan pekerjaan karena tidak mampu untuk Ikhlas secara sempurna, bahkan menurut Imam Fudhail orang yang tidak mau beramal hanya kerana takut tidak bisa Ikhlas adalah termasuk golongan orang-orang yang riya'(Abu Hamid Al-Ghozali, tth, jilid4 hlm 369)

3) Efisiensi Biaya/hemat

وَلَا تَجْعَلْ يَدَكَ مَغْلُولَةً إِلَىٰ عُنُقِكَ وَلَا تَبْسُطْهَا كُلَّ الْبَسْطِ فَتَقْعُدَ مَلُومًا مَحْسُورًا

Artinya: Dan janganlah kamu jadikan tanganmu terbelenggu pada lehermu dan janganlah kamu terlalu mengulurkannya[852] karena itu kamu menjadi tercela dan menyesal. ***QS: Al-Isra' 29***

وَالَّذِينَ إِذَا أَنْفَقُوا لَمْ يُسْرِفُوا وَلَمْ يَقْتُرُوا وَكَانَ بَيْنَ ذَٰلِكَ قَوَامًا

Dan orang-orang yang apabila membelanjakan (harta), mereka tidak berlebihan, dan tidak (pula) kikir, dan adalah (pembelanjaan itu) di tengah-tengah antara yang demikian. QS: Al-Furqan 68

قال النبي مَا عَالَ مَنْ اقْتَصَدَ/ أحمد والطبراني

Artinya: Nabi bersabda; Tidak akan menjadi miskin orang yang hidup hemat. (HR.Ahmad Matan: Infirad).

Hidup hemat merupakan ajaran Nabi, bahwa dalam melakukan apapun harus hemat biaya tidak boleh berlebihan, tetapi secukupnya. Jika dikaitkan dengan produksi, maka hadits tersebut dapat dipahami bahwa kewajiban setiap muslim adalah memelihara lingkungan termasuk sumber-sumber produksi, dan tidak boleh berlebihan dalam mempergunakannya. Begitupun dengan tanah dan kekayaan yang terkandung di dalamnya, harus dipergunakan dengan cara yang baik dan hemat, demi keberlangsungan semua generasi.

المعجم الكبير للطبراني – (ج ١١ / ص ١٦٢(

حَدَّثَنَا مُحَمَّدُ بن أَبِي زُرْعَةَ ، نَا هِشَامُ بن عَمَّارٍ ، نَا مُخَيِّسُ بن تَمِيمٍ ، حَدَّثَنِي حَفْصُ بن عُمَرَ ، حَدَّثَنِي إِبْرَاهِيمُ بن عَبْدِ اللَّهِ ، عَنْ نَافِعٍ ، عَنِ ابْنِ عُمَرَ ، قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: الاقْتِصَادُ فِي النَّفَقَةِ نِصْفُ الْمَعِيشَةِ ،

Artinya: Rasulullah bersabda: Hemat dalam memberi nafkah adalah setengah dari kebutuhan hidup

Hidup hemat merupakan ajaan Nabi, bawa dalam melakukan apapun harus hemat biaya tidak boleh berlebihan, tetapi secupnya. Jika dikaitkan dengan produksi, maka hadits tersebut dapat dipahami bahwa kewajiban setiap muslim adalah memelihara lingkungan termasuk sumber-sumber produksi, dan tidak boleh berlebihan dalam mempergunakannya. Begitupun dengan tanah dan kekayaan yang terkandung di dalamnya,

harus dipergunakan dengan cara yang baik dan hemat, demi keberlangsungan semua generasi. Hilangnya hak tersebut merupakan hal yang harus dipertanggungjawabkan di hadapan Allah. Manusia wajib memakmurkan bumi disertai penyiapan bagi generasi yang akan datang, bukan malah menguras demi kepentingan sesaat.

4) Inovatif

Yang dimaksud inovatif adalah selalu berpikiran ke depan, menciptakan hal baru yang lebih baik, dan dapat menyelesaikan setiap ada pesoalan, serta kreatif mengembangkan kemampuan diri. Allah telah menganjurkan hambanya untuk berusaha dan berinovasi agar berhasil apa yang dicita-citakan. Tanpa usaha dan inovasi maka tujuan manusia tidak akan tercapai. Hal ini termaktub dalam al-Quran :

لَهُ مُعَقِّبَاتٌ مِنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۗ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ ۚ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ

Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah Sesungguhnya Allah tidak merobah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merobah keadaan[768] yang ada pada diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia. (QS. Ar-ra'du,13:11)

Ayat tersebut merupakan motivasi untuk berusaha keras dan melakukan perubahan-perubahan demi terciptanya tujuan yang ditetapkan. Dalam konteks yang lebih luas lagi apabila dikaitkan dengan konsep aqidah maka ayat tersebut dapat dimaknai bahwa manusialah yang berperan untuk menciptakan keberhasilan

dirinya sendiri, Tuhan tidak campur tangan. Namun jika dikaitkan dengan ayat yang lain seperti surat az-Zumar, 39: 52 dan almukminun :60, maka konsep akidah adalah Tuhan maha penentu kehidupan hambanya tetapi manusia wajib berusaha dan berdoa agar usahanya berhasil dan dikehendaki oleh Tuhan. Adapun bunyi teks ayat tersebut sebagai berikut:

أَوَلَمْ يَعْلَمُوٓا۟ أَنَّ ٱللَّهَ يَبْسُطُ ٱلرِّزْقَ لِمَن يَشَآءُ وَيَقْدِرُ ۚ إِنَّ فِى ذَٰلِكَ لَءَايَٰتٍ لِّقَوْمٍ يُؤْمِنُونَ

Artinya;Dan tidakkah mereka mengetahui bahwa Allah melapangkan rezki dan menyempitkannya bagi siapa yang dikehendaki-Nya? Sesungguhnya pada yang demikian itu terdapat tanda-tanda kekuasaan Allah bagi kaum yang beriman. (az-Zumar, 39: 52)

وَقَالَ رَبُّكُمُ ادْعُونِي أَسْتَجِبْ لَكُمْ ۚ إِنَّ الَّذِينَ يَسْتَكْبِرُونَ عَنْ عِبَادَتِي سَيَدْخُلُونَ جَهَنَّمَ دَاخِرِينَ

Artinya;Dan Tuhanmu berfirman: berdoalah kepada-Ku, niscaya akan Kuperkenankan bagimu. (QS.al-Mukmin,40: 60)

Ayat pertama mengandung pengertian bahwa Allah SWT penentu segalanya bagi yang dikehendaki, sedang ayat kedua Allah memberi peluang kepada hambanya untuk merubah ketentuanNya dengan berdoa. Dengan demikian Allah memberi kesempatan agar hambanya berusaha, berkarya, dan berinovasi.

Walaupun rizki merupakan sesuatu yang telah ditentukan oleh Allah, namun Allah memberikan segala sesuatu melalui sebab dan menjadikan segala hal karena alas an, oleh karenaya manusia wajib mencari sebab tersebut.

Termotivasi untuk lebih maju adalah hal yang dianjurkan dalam agama Islam, hal ini bisa diperoleh dengan barbagai macam cara baik dengan berusaha merubah keadaan agar lebih baik atau dengan meneliti perbuatan orang lain dengan tujan menirukan yang baik.

فيض القدير - (ج ٢ / ص ٣٢٢)

(والسعيد من وعظ بغيره)

أي السعيد من تَصَفَّحَ أفعَالَ غَيرِهِ فاقْتَدَى بأحْسَنِهَا وانتَهَى عن سَيِّئِهَا قال: إن السَّعِيدَ لَه من غيره عِظَةٌ * وفي التجارب تحكيم معتبر وقال حجة الإسلام المراد أن الإنسان يشاهد من خبائث من اضطر إلى مرافقته وأحواله وصفاته

Artinya;Orang yang beruntung adalah orang yang meneliti pekerjaan orang lain sebagai motivasi untuk meniru kebaikannya dan menghentikan kejelekannya.

2. Kuantitas

Kuantitas yang dimaksud di sini adalah seberapa banyak aktivitas yg berhasil dikerjakan. Semakin banyak dan semakin bermanfaat untuk orang lain maka semakin bagus kinerja individu. Semakin banyak zakat dan sedeqah yang dikeluarkan dari hasil kerjanya, maka kinerja seseorang dan juga perusahaan dinilai semakin baik. Allah telah menjanjikan balasan dalam al-Quran :

مَنْ عَمِلَ صَٰلِحًا مِّن ذَكَرٍ أَوْ أُنثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهُۥ حَيَوٰةً طَيِّبَةًۖ وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُم بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا۟ يَعْمَلُونَ

Artinya;Barangsiapa yang mengerjakan amall saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan sesungguhnya akan Kami beri balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan. (QS. An-Nahl, 16:97)

Secara umum ayat tersebut menjelaskan tentang pahala bagi orang yang beramal shaleh, dan yang dimaksud dengan kalimat dalam keadaan beriman adalah mengerjakan amal baik dengan cara

yang baik pula sesuai ajaran agama. Namun apabila dikaitkan dengan kinerja seseorang maka ayat ini memberi motivasi agar setiap individu melakukan amal yang baik, yakni perbuatan yang bermanfaat untuk orang lain sekecil apapun akan diberi pahala, tidak harus berupa materi atau uang tetapi bekerja yang baik pun termasuk amal sholeh.

Kinerja yang baik menurut islam juga dapat dilihat dari sisi seberapa banyak zakat dan sedekah yang dikeluarkan dari hasil kerja yang dicapai selama periode tertentu. Ini dapat dilihat dari konsep nisab dalam zakat. Zakat harta dikeluarkan apabila memenuhi nisab atau jumlah tertentu. Misalnya seseorang tidak dikenakan zakat apabila hasil kerja selama satu tahun tidak mencapai satu nisab. Nisab kekayaan adalah sebagaimana tercantum dalam hadits berikut :

حَدَّثَنَا بَكْرُ بْنُ خَلَفٍ وَمُحَمَّدُ بْنُ يَحْيَى قَالَا حَدَّثَنَا عُبَيْدُ اللَّهِ بْنُ مُوسَى أَنْبَأَنَا إِبْرَاهِيمُ بْنُ إِسْمَعِيلَ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ وَاقِدٍ عَنْ ابْنِ عُمَرَ وَعَائِشَةَ أَنَّ النَّبِيَّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ كَانَ يَأْخُذُ مِنْ كُلِّ عِشْرِينَ دِينَارًا فَصَاعِدًا نِصْفَ دِينَارٍ وَمِنْ الْأَرْبَعِينَ دِينَارًا دِينَارًا

Artinya;Nabi mengambil setengah dinar dari setiap 20 dinar, dan satu dinar dari setiap 40 dinar. (Ibnu Majah: 1781)

حَدَّثَنَا مُحَمَّدُ بْنُ دَاوُدَ بْنِ سُفْيَانَ حَدَّثَنَا يَحْيَى بْنُ حَسَّانَ حَدَّثَنَا سُلَيْمَانُ بْنُ مُوسَى أَبُو دَاوُدَ حَدَّثَنَا جَعْفَرُ بْنُ سَعْدِ بْنِ سَمُرَةَ بْنِ جُنْدُبٍ حَدَّثَنِي خُبَيْبُ بْنُ سُلَيْمَانَ عَنْ أَبِيهِ سُلَيْمَانَ عَنْ سَمُرَةَ بْنِ جُنْدُبٍ قَالَ أَمَّا بَعْدُ فَإِنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ كَانَ يَأْمُرُنَا أَنْ نُخْرِجَ الصَّدَقَةَ مِنْ الَّذِي نُعِدُّ لِلْبَيْعِ

Artinya;Rasulullah memerintahkan mengeluarkan sedeqah dari apa yang diusahakan dalam jual beli. (Abu Daud. 1335)

Ketentuan nisab ini mengajarkan bahwa seorang muslim jika ingin mempunyai predikat muzakki atau tangan di atas yang dinilai sangat mulia di hadapan Allah, maka seorang muslim harus berusaha keras mencapai kuantitas tertentu. Semakin banyak nisab atau hasil kerja yang diperoleh maka semakin banyak harta yang dapat dizakatkan, yang itu berarti semakin banyak pahala yang diinvestasikan untuk kehidupan di akhirat. Al-Ghazali menformulasikan dengan laba di akhirat, oleh sebab itu seorang pelaku bisnis hendaknya mencari laba di dunia juga laba di akhirat dengan menyisihkan sebagian penghasilan untuk membantu yang lemah. Karena ternyata Allah juga sangat memperhitungkan secara matematis setiap harta yang dikeluarkan untuk zakat atau sedekah. Hal ini termaktub dalam al-Quran berikut :

مَّثَلُ ٱلَّذِينَ يُنفِقُونَ أَمْوَٰلَهُمْ فِى سَبِيلِ ٱللَّهِ كَمَثَلِ حَبَّةٍ أَنۢبَتَتْ سَبْعَ سَنَابِلَ فِى كُلِّ سُنۢبُلَةٍ مِّا۟ئَةُ حَبَّةٍ ۗ وَٱللَّهُ يُضَٰعِفُ لِمَن يَشَآءُ ۗ وَٱللَّهُ وَٰسِعٌ عَلِيمٌ

Artinya;Orang-orang yang menafkahkan hartanya di jalan Allah adalah serupa dengan sebutir benih yang menumbuhkan tujuh bulir, pada tiap-tiap bulir seratus biji. Allah melipat gandakan (ganjaran) bagi siapa yang Dia kehendaki. Dan Allah Maha Luas (karunia-Nya) lagi Maha Mengetahui. (QS.al-Baqarah, 2:261)

Ayat tersebut menjelaskan balasan bagi orang yang menafkahkan harta di jalan Allah (untuk kebaikan, membantu yang lemah). Sebenarnya ayat tersebut juga mengisyaratkan tidak saja nafkah berupa harta tetapi juga tenaga dan pikiran. masing-masing satu amal akan dilipatkan pahalanya menjadi 7 bulir, setiap satu bulir ada seratus biji, sehingga satu amal mendapat 700 pahala. Ini momotivasi agar ummat Islam berlomba-lomba dalam kebaikan, karena semakin banyak amal yang dilakukan maka semakin banyak pula pahala yang akan diterima. Dengan demikian kuantitas amal sangat diperlukan sebagai investasi

jangka panjang, yaitu kebaikan atau keberhasilan di dunia dan juga di akhirat.

Semakin banyak yang dilakukan maka akan semakin produktif dan mendapat penghasilan yang lebih banyak, sehingga dapat menghidupi keluarga dan menjadi predikat *muzakki* serta orang yang mampu memberi, hal ini dalam hadits digambarkan dengan orang yang mempunyai tangan di atas lebih baik dari tangan di bawah.

3. Ketepatan Waktu

Kinerja yang baik dalam pandangan Islam juga dilihat dari efisiensi penggunaan waktu. Hal ini dapat dilihat dari :

a. Ajaran Islam tentang kewajiban membayar zakat setelah memenuhi waktu satu tahun,
b. Ajaran Islam tentang ketepatan waktu dalam melakukan ibadah sholat,
c. Ajaran Islam untuk melakukan aktivitas secara seimbang antara kebutuhan kerja, ibadah dan istirahat.

Islam memberi batasan waktu satu tahun bagi muzakki, ini menunjukkan bahwa kinerja dapat dinilai dalam satu periode yaitu satu tahun. Hal ini dapat dipahami dari hadits Ibnu Majah berikut :

حَدَّثَنَا نَصْرُ بْنُ عَلِيٍّ الْجَهْضَمِيُّ حَدَّثَنَا شُجَاعُ بْنُ الْوَلِيدِ حَدَّثَنَا حَارِثَةُ بْنُ مُحَمَّدٍ عَنْ عَمْرَةَ عَنْ عَائِشَةَ قَالَتْ سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ لَا زَكَاةَ فِي مَالٍ حَتَّى يَحُولَ عَلَيْهِ الْحَوْلُ

Artinya;Aisyah berkata, saya mendengar Rasulullah bersabda; Tidak ada zakat harta kecuali sudah mencapai satu tahun. (HR. Ibnu Majah: 1782)

Prinsip tersebut menekankan bahwa zakat harus dibayar karena telah menghasilkan selama satu tahun yang merupakan ukuran normal memperoleh hasil tertentu. Semakin tinggi produktivitas

memanfaatkan waktu makin tinggi nilai yang diperoleh,

Nabi juga seringkali mengingatkan ummatnya untuk sholat tepat pada waktunya. Ajaran Nabi ini bermaksud membiasakan ummatnya agar mengerjakan segala sesuatu sesuai waktunya, dan tidak boleh menunda-nunda apa yang semestinya harus dikerjakan. Selain itu Nabi juga bersabda :

الصلاة على وقتها

Artinya;Solatlah tepat pada waktunya (HR.Bukhari:496)

Hadits tersebut menganjurkan agar ummatnya tidak membuang waktu dengan mengerjakan apa yang tidak bermanfaat, tidak menunda pekerjaan. Karena waktu tidak akan datang kembali. Allah telah mengingatkan pada hambanya agar menjalankan segala sesuatu yang baik agar tidak termasuk orang yang merugi :

وَٱلْعَصْرِ ۝ إِنَّ ٱلْإِنسَٰنَ لَفِى خُسْرٍ ۝ إِلَّا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟
وَعَمِلُوا۟ ٱلصَّٰلِحَٰتِ وَتَوَاصَوْا۟ بِٱلْحَقِّ وَتَوَاصَوْا۟ بِٱلصَّبْرِ

Artinya;Demi waktu, sesungguhnya manusia akan merugi keculai orang-orang yang beriman dan melakukan kebaikan saling menasihati supaya menaati kebenaran dan naihat menasihati supaya menetapi kesabaran. (QS. Al-Ashr:1-3)

Dari ayat tersebut dapat dipahami bahwa orang yang beriman saja masih bisa menjadi orang yang rugi apabila tidak mengerjakan sesuatu yang baik dan dengan cara yang baik pula, dan tidak saling memberi masukan, arahan, dan bimbingan. Rugi dalam hal ini dapat ditafsikan rugi di dunia dan juga rugi di akhirat sekalipun ia termasuk orang yang beriman. Dengan demikian, jelas bahwa Islam mengajarkan agar ummatnya berkinerja baik agar dirinya dan organisasinya mencapai keberhasilan.

Selain itu, seorang muslim dianjurkan memanfaatkan waktu dengan baik dan seimbang antara bekerja, beribadah dan istirahat. Orang yang sukses adalah mereka yang senantiasa menggunakan waktunya secara cepat dan tepat (*Quick*) untuk kegiatan yang bermanfaat dan serius dalam mengerjakan sesuatu.

حَدَّثَنَا يَزِيدُ أَخْبَرَنَا هِشَامٌ وَعَبْدُ الْوَهَّابِ أَخْبَرَنَا هِشَامٌ عَنْ يَحْيَى عَنْ أَبِي جَعْفَرٍ أَنَّهُ سَمِعَ أَبَا هُرَيْرَةَ يَقُولُ قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ إِذَا بَقِيَ ثُلُثُ اللَّيْلِ نَزَلَ اللَّهُ عَزَّ وَجَلَّ إِلَى سَمَاءِ الدُّنْيَا فَيَقُولُ مَنْ ذَا الَّذِي يَدْعُونِي فَأَسْتَجِيبَ لَهُ مَنْ ذَا الَّذِي يَسْتَغْفِرُنِي فَأَغْفِرَ لَهُ مَنْ ذَا الَّذِي يَسْتَرْزِقُنِي فَأَرْزُقَهُ مَنْ ذَا الَّذِي يَسْتَكْشِفُ الضُّرَّ فَأَكْشِفَهُ عَنْهُ حَتَّى يَنْفَجِرَ الْفَجْرُ

Artinya;Nabi bersabda; Sepertiga malam terakhir Allah turun ke langit bumi dan berkata "Barang siapa yang berdo'a pada-Ku maka Aku akan mengabulkannya, barang siapa yang mohon ampun maka aku akan mengampuni, barang siapa yang mohon rizki maka aku akan memberi rizkqi, barang siapa yang mohon diselamatkan dari bahaya maka akan diselamatkan sampai keluar fajar. (HR. Ahmad :7196)

Dari hadits itu dapat dipahami bahwa sepertiga malam terakhir yakni empat jam terakhir hendaknya digunakan untuk mendekatkan diri pada Allah sebagai penunjang usaha pada siang hari. Empat jam tengah malam hendaknya dipergunakan untuk tidur, sedang empat jam pertama di malam hari dapat dipergunakan sebagai kegiatan tambahan yang diperlukan. Hal ini sesuai dengan QS. An-Naba' bahwa siang hari (selama12 jam) hendaknya dipergunakan untuk bekerja, sedang malam hari untuk istirahat dikurangi dengan waktu untuk ibadah.

وَجَعَلْنَا نَوْمَكُمْ سُبَاتًا ۝ وَجَعَلْنَا ٱلَّيْلَ لِبَاسًا ۝ وَجَعَلْنَا ٱلنَّهَارَ مَعَاشًا

Artinya;Dan Kami jadikan tidurmu untuk istirahat, dan Kami jadikan malam sebagai pakaian, dan Kami jadikan siang untuk mencari penghidupan (QS.an-Naba',78:9-11)

Semakin banyak yang dilakukan maka akan semakin produktif dan mendapat penghasilan yang lebih banyak, sehingga dapat menghidupi keluarga dan menjadi predikat *muzakki* serta orang yang mampu memberi, hal ini dalam hadits digambarkan dengan orang yang mempunyai tangan di atas.

Dengan demikian, dalam bekerja seorang mukmin hendaknya mempunyai kekuatan 3-Q, yaitu kualitas keimanan dan kerja (*Quality*) dan ketepatan atau kecepatan waktu (*Quick*) serta kuantitas yang dihasilkan dari sebuah pekerjaan (*Quantity*) dengan menganjurkan memperbanyak amal baik dan usaha keras.

Dari penjelasan tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja tinggi akan terwujud jika seseorang bekerja dengan penuh semangat/dorongan-dorongan di samping ability. Dorongan itu dapat berupa dorongan ibadah, ekonomi, dan bermanfaat untuk orang lain.

C. KESIMPULAN

1. Islam memerintahkan agar beramal soleh, termasuk berkinerja dengan baik, karna akan diberikan balasan yang besar baik di dunia berupa kebaikan kehidupan maupun di akhirat berupa pahala, diampuni dosanya dan diberikan surga.
2. Islam mengajarkan bahwa kinerja tidak hanya diukur dari seberapa banyak pekerjaan dan finansial yang dihasilkan, tetapi seberapa besar aktivitasnya sesuai syari'ah dan seberapa besar tingkat hubungan kemanusiaannya

3. Dimensi kinerja Islami :
   a. Berkualitas: Benar dan Baik sesuai syari'ah, Ikhlas, Ramah, Efektif dan efisien, Inovatif. Baik sesuai sop saja tidak cukup, tapi juga harus benar sesuai perintah agama.
   b. Kuantitas: Semakin banyak dan semakin bermanfaat untuk orang lain maka semakin bagus kinerja individu. Semakin banyak zakat dan sedeqah yang dikeluarkan dari hasil kerjanya, maka kinerja seseorang dan juga perusahaan dinilai semakin baik.
   c. Ketepatan waktu

PIMPINAN CABANG
FATAYAT NAHDLATUL ULAMA
KABUPATEN PASURUAN
PROVINSI JAWA TIMUR

MENGELOLA PERGURUAN TINGGI BERBASIS KINERJA (LESSON LEARNED UIN MALIKI MALANG)

A. KINERJA PERGURUAN TINGGI

Kinerja organisasi dapat terwujud jika kinerja tim dan kinerja individu tercapai. Begitu pula dengan kinerja perguruan tinggi, dengan sumber daya utama dosen dan didukung tenaga kependidikan yang handal, diharapkan dapat meningkatkan kinerja perguruan tinggi menjadi berkualitas, memiliki daya saing dan dapat beradaptasi dengan perubahan zaman, serta mampu mencapai standar perguruan tinggi berskala internasional, Dalam rangka mewujudkan visi indonesia emas 2045, perguruan tinggi dituntut dapat mencetak sumber daya manusia yang memiliki pengetahuan dan kemampuan serta skill yang siap bersaing di tingkat global, serta dapat meningkatkan kualitas luarannya yakni mahasiswa dan juga kualitas SDM yakni dosen dan tenaga kependidikan (Tendik). Karenanya, dosen didorong untuk dapat melaksanakan pembelajaran yang berbasis permasalahan, kolaboratif, dan tidak hanya mengandalkan pembelajaran di dalam kelas.

Perguruan tinggi sebagai lembaga pendidikan, dituntut untuk dapat lebih fokus dalam merealisasikan target kinerjanya. Salah satu kunci dalam mengatur kinerja perguruan tinggi ialah melalui Indikator Kinerja Utama (IKU) yang ditetapkan melalui Keputusan Menteri terkait. PTN mempunyai IKU yang ditetapkan oleh Kementrian

Pendidikan dan Kebudayaan (KEMENDIKBUD), dan IKU PTKIN ditetapkan oleh Kementrian Agama (KEMENAG). Kinerja perguruan tinggi yang satker Badan Layanan Umum (BLU), ditetapkan oleh Kementrian Keuangan (KEMENKEU). Selain IKU yang ditetapkan oleh Kementrian tersebut, perguruan Tinggi harus mempunyai IKU berbasis institusi sesuai visi dan tujuan masing-masing.

Adapun IKU dari Kemendikbud tahun 2023 ada delapan, yaitu:

1) Lulusan Mendapat Pekerjaan yang Layak
2) Mahasiswa Mendapat Pengalaman di Luar Kampus
3) Dosen Berkegiatan di Luar Kampus
4) Praktisi Mengajar di Dalam Kampus
5) Hasil Kerja Dosen Digunakan oleh Masyarakat
6) Program Studi Bekerjasama dengan Mitra Kelas Dunia
7) Kelas yang Kolaboratif dan Partisipatif
8) Program Studi Berstandar Internasional

Dari delapan IKU tersebut, jelas bahwa perguruan tinggi negeri (PTN) dtuntut untuk menjadi perguruan tinggi berstandar internasional dan menjamin mahasiswanya mendapat pekerjaan yang layak. Sementara IKU dari KEMENKEU berbasis keuangan dan layanan prima. Begitupun IKU dari KEMENAG, yang terdiri dari delapan sasaran program, yaitu:

1) Menguatnya system Pendidikan yang berperspektif moderat
2) Meningkatnya kualitas tenaga pendidik pada satuan pendidikaan
3) Meningkatnya partisipasi peserta didik pada satuan Pendidikan
4) Meningkatnya kualitas standar dan sistem penjaminan mutu Pendidikan
5) Meningkatnya kualitas PTKI yang bereputasi internasional
6) Meningkatnya kualitas lulusan PTKI yang diterima di dunia kerja

7) Meningkatnya kualitas pemanfaatan penelitian
8) Meningkatnya tata kelola organisasi Unit Eselon 1 yang efektif dan akuntabel

B. PENGELOLAAN KINERJA

Kinerja perguruan tinggi disokong oleh kinerja SDM yakni tim dalam hal ini adalah pengelola fakultas dan prodi serta lembaga pendukungnya, juga oleh individu yakni dosen dan tendik. Sehingga kinerja perguruan tinggi dipengaruhi oleh capaian kinerja keduanya. Kinerja SDM tidak datang dengan sendirinya, tetapi harus dikelola dengan baik. Karna menyangkut komitmen dan keterlibatan dari SDM yang ada. Disinilah peran pemimpin perguruan tinggi untuk menggerakkan semua SDM agar terlibat mencapai tujuan organisasi.

Untuk membangun keterlibatan dan komitmen SDM dalam mencapai target IKU, maka diperlukan manajemen kinerja perguruan tinggi. Yaitu dimulai dengan perumusan dan penetapan perencanaan kinerja serta strategi pengembangan institusi oleh pimpinan. Pemimpin adalah nahkoda yang akan memandu organisasi berlayar menuju sebuah tujuan. Strategi ditindaklanjuti dengan program beserta anggarannya, target capaian, pengukuran kinerja, pelaporan kinerja, monitoring, evaluasi, serta umpan balik berupa kompensasi atas kinerja yang telah dicapai SDMnya. Hal ini sesuai dengan pemikiran Mabey (1998:127) bahwa manajemen kinerja ada tiga tahap, yaitu penentuan tujuan organisasi, penilaian kinerja, dan umpan balik. Hal ini disempurnakan oleh DeWaal (2001:8) bahwa proses manajemen kinerja kelas dunia ada 5 tahap, yaitu pengembangan strategi yang sangat baik (*excellent*), penganggaran/penetapan target, pengukuran kinerja, yaitu menetapkan indicator kinerja, penilaian kinerja, yaitu menilai capaian kinerja, dan kompensasi insentif.

Dewaal menganggap penting tentang penentuan target dan

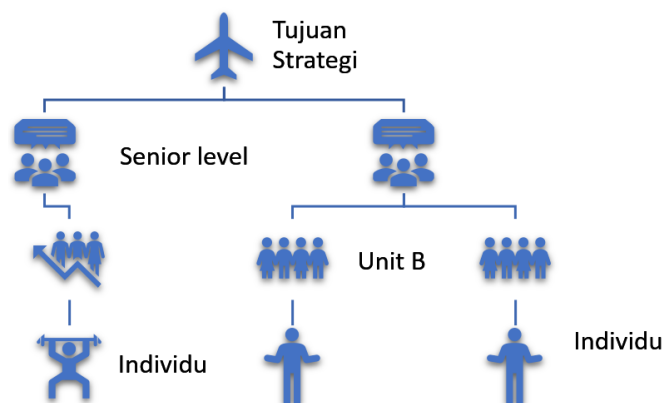
anggaran serta penentuan indikator kinerja. Hasil penelitian Amstrong yang sudah dijelaskan pada bab sebelumnya, menjelaskan bahwa lebih detail lagi bahwa tahapan setelah penetapan target adalah diperlukan evaluasi secara berkala. Namun demikian, dalam manajemen kinerja perguruan tinggi agak berbeda. Seperti halnya di UIN MALIKI Malang, diperlukan adanya review sebelum penetapan program anggaran dan juga monitoring secara berkala sebelum melakukan evaluasi dan penilaian kinerja.

Adapun manajemen kinerja yang dilakukan di UIN Malang adalah :

1. Penentuan Tujuan Dan Strategi Pengembangan

UIN Maulana Malik Ibrahim (MALIKI) Malang sebagai perguruan tinggi keagamaan Islam dan sekaligus sebagai satker BLU mempunyai 3 IKU, yaitu dari Kementrian Agama, Kementrian Keuangan dan juga kinerja institusi UIN MALIKI Malang. Kinerja institusi disusun berdasarkan tujuan organisasi. Tujuan dapat dikatakan sebagai target yang akan dicapai melalui visi dan misinya. Pucuk pimpinan merumuskan dan menetapkan tujuan organisasi dan strategi pengembangan institusi dalam arah kebijakan baik jangka pendek maupun jangka panjang. Kemudian disosialisasikan agar menjadi pemahaman dan komitmen bersama. Karna akan menjadi guide oleh semua unit atau dalam hal ini fakultas, lembaga dan unit penunjang dalam menyusun program. Sosialisasi ini dilakukan dalam rapat terbatas, rapat pimpinan, surat edaran, website, dan arahan pimpinan dalam setiap momen pertemuan.

Dalam rapat pimpinan tahunan (RAPIM) disosilisasikan arah kebijakan sekaligus IKU Universitas, baik dari Kementrian Agama, Kementrian Keuangan dan IKU Universitas. IKU sudah dicascading atau didistribusikan pada masing-masing unit dan individu dalam hal ini dosen dan karyawan, melalui system aplikasi. IKU akan turun secara bertahap dari top manajemen

ke midle dan low manajemen serta setiap individu. IKU pada jenjang atas menjadi acuan di bawahnya secara berjenjang. IKU di tingkat bawah akan berkontribusi pada IKU jenjang di atasnya, dan seterusnya sampai pada tujuan dari top manajemen. Hal ini dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar
Cascading Indikator Kinerja Utama (IKU)

Gambar tersebut menunjukkan bahwa penetapan tujuan dan strategi pengembangan adalah proses dari atas ke bawah yang dimulai dari strategi organisai, yang kemudian dicascading ke senior level dan unit serta individu. *Cascading* dalam konteks manajemen adalah menurunkan dengan melalui perencanaan, pengendalian, evaluasi, dan pengukuran atau penilaian.. Apa yang diturunkan harus dipastikan dan diyakinkan akan menghasilkan apa yang diinginkan dan akan kembali ke atas atau pemimpin organisasi. Hal ini sesuai dengan pendapat Wibowo (2009) yang menjelaskan bahwa tingkatan tujuan dalam organisasi, yaitu dari corporate level, senior manajemen level, departement level, dan individu level.

Pada saat RAPIM dilakukan penandatanganan perjanjian kinerja atau kontrak kinerja antara pimpinan unit dengan rektor. Sedangkan penandatanganan IKU dosen dan karyawan dilakukan saat RAKER masing-masing unit.

2. Perumusan Program

Setelah dilakukan RAPIM tingkat universitas, maka dilakukan rapat kerja (RAKER) di tingkat unit untuk menyusun program dan kegitan sesuai arah kebijakan pimpinan dan IKU serta distingsi masing-masing dengan mengacu IKU yang telah ditetapkan secara Syah. Perumusan program dari masing-masing unit dikumpulkan pada tim universitas untuk dilakukan review oleh 3 unit, yaitu bagian perencanaan, Lembaga Penjaminan Mutu (LPM), Satuan Pengawas Internal (SPI).

Bagian perencanaan mereview dari sisi anggaran, LPM mereview dari sisi kesesuaian dengan tujuan dan strategi pengembangan, SPI mereview dari sisi efektivitas dan efisiensi program atau kegiatan. Apabila terdapat program yang tidak mengarah pada capaian tujuan organisasi dan tidak efektif serta tidak efisien, maka usulan program akan dikembalikan untuk dilakukan refisi. Sehingga dapat dipastikan nantinya tidak ada program yang tidak sesuai dengan tujuan organisasi, dan tidak efektif dan efisien. Setelah selesai review maka dilaksanakan rapat kerja (RAKER) universitas untuk mendengarkan paparan program semua pimpinan unit di hadapan pucuk pimpinan.

1) Monitoring Kinerja

   Tahapan ini merupakan salah satu proses dalam manajemen untuk melihat implementasi pekerjaan atau kegiatan. Apakah sudah dilakukan sesuai Standard Operating Procedure (SOP) atau tidak, apakah dilakukan oleh orang yang tepat atau tidak, apakah dilakukan dengan tim kerja yang efektif atau tidak, apakah hasilnya sesuai dengan yang ditargetkan atau tidak dan sebagainya. Tahapan monitoring ini tidak mencampuri kegiatan, namun melakukan pemantauan secara cermat dan komprehensif. Tahapan ini melakukan "*take a look*" *and* "*take a note*" (melihat dan mencatat atau merekam).

   Lantas siapakah orang-orang yang terlibat atau berwenang (*person in charge)* dalam melakukan monitoring?

Siapa yang memonitor dan siapa yang dimonitor? pengawas adalah orang yang diberikan amanah untuk melakukan monitoring. Pengawasan pelaksanaan kegiatan dilakukan oleh atasan langsung yang menjadi penanggung jawab ketercapaian IKU. Pengawasan dilakukan secara berkala yakni setiap triwulan sekali oleh *top dan midle manajemen* dengan menyampaikan progress kegiatan dan serapan anggaran melalui system dan laporan kinerja (LAKIN). Dan setelah semester pertama, dilakukan rapat tinjauan manajemen (RTM) seluruh pimpinan baik *top-low manajemen*. RTM dilakukan unutk membahas kendala dan hambatan yang dihadapi, serta rekomendasi perbaikan untuk semester berikutnya.

Berikutnya laporan monitoring kinerja dibuat untuk menunjukkan hasil pengawasan sebagai bahan untuk memastikan kinerja dapat dicapai sesuai dengan yang ditargetkan. Pada tahap penting ini akan diungkapkan perkembangan (progress) pelaksanaan tiap kegiatan. Apakah kegiatan yang dilakukan masih on the track atau tidak? Apakah sesuai dengan ToR, RAB, SOP, RBA, RENSTRA maupun RIP-nya? Laporan ini menjadi krusial apapun yang diungkapkannya. Apabila pengungkapan dalam laporan tersebut menunjukkan adanya kesesuaian dengan proses manajemen maka hal itu akan memberikan kenyamanan bagi organisasi untuk melanjutkan kegiatan dimaksud. Apabila laporan monitoring mengungkapkan ketidaksesuaian atau bahkan adanya *fraud* (kecurangan) dalam proses pelaksanaan kegiatan maka ini akan menjadi informasi berharga bagi stakeholder dan pimpinan untuk melakukan tindakan yang diperlukan sebagai pencegahan agar tidak melenceng terlalu jauh dari target kinerja yang telah ditetapkan.

2) Evaluasi & Laporan Kinerja

Evaluasi dilakukan setiap awal tahun untuk mengevaluasi pelaksanaan tahun sebelumnya. Evaluasi itu dapat berasal

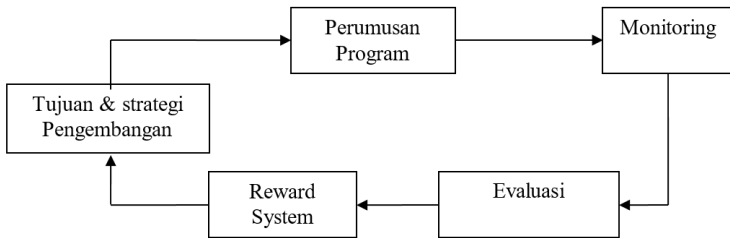
dari internal organisasi atauppun dari external organisasi. Pengawas dari internal organisasi umumnya disebut dengan Satuan Pengawas Internal (SPI). Sedangkan pengawas dari external adalah pihak yang ditugasi stakeholder (pemangku kepentingan), untuk melakukan pengawasan. Pengawas internal pada Lembaga pemerintah dari kementerian yang sama umumnya disebut sebagai inspektorat sedangkan dari lintas kementerian disebut Badan Pemeriksa Keuangan.

Pihak yang diawasi adalah para pihak yang melakukan kegiatan (pemilik kegiatan). Pihak inilah yang mengusulkan kegiatan tersebut untuk dilaksanakan pada tahap perencanaan melalui dokumen usulan kegiatan *"Term of Reference" (ToR)* dan dokumen usulan biaya berbentuk Rencana Anggaran Biaya (RAB). Kecermatan dalam mengusulkan bentuk dan anggaran kegiatan tidak bisa berdiri sendiri, namun harus diiringi dengan ketepatan (akurasi) dalam pelaksanaan (implementasi).

3) Reward System

Kinerja merupakan implementasi teori kesimbangan, bahwa seseorang akan menunjukkan prestasi yang optimal jika ada rangsangan atau benefit yang berkeadilan. Salah satu rangsangannya adalah kompensasi atas hasil kerjanya. Jika seorang pegawai mencapai kinerjanya maka akan mendapatkan kompensasi, sebaliknya jika tidak dapat mencapai kinerja yang telah ditentukan maka mereka juga tidak akan mendapatkan kompensasi. Sehingga konpensasi yang diterima benar-benar berbasis kinerja yang berkeadilan. Kompensasi berupa insentif dalam besaran remunerasi, dan berupa pelatihan dan pengembangan.

Capaian dari IKUmenjadi dasar untuk memberikan kompensasi. Maka seharusnya kompensasi yang diberikan tidaklah sama antar individu, tergantung kinerja masing-masing individu. Hal ini akan mendorong individu untuk mencapai target kinerja yang ditetapkan agar mendapatkan kompensasi yang maksimal.

Dari penjelasan tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar
Siklus Manajemen Kinerja UIN MALIKI Malang

C. INTERNALISASI NILAI ISLAMI DALAM MANAJEMEN KINERJA

Manajemen kinerja yang telah dilakukan di UIN MALIKI Malang merupakan sebuah proses untuk mencapai tujuan ke arah yang lebih baik dengan menekankan pemahaman bersama, review dan monitoring, dan reward system yang berkeadilan, sehingga indikator kinerja utama dicascading ke setiap individu. Hal ini sesuai dengan nilai-nilai Islami yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, bahwa seorang muslim harus:

1) Selalu menentukan tujuan yang baik dalam segala hal
2) Tidak melakukan perbuatan atau pekerjaan yang sia-sia
3) Selalu mengevaluasi dengan mengganti yang tidak baik menjadi lebih baik
4) Melaksanakan apa yang direncanakan atau dicanangkan
5) Saling memberi masukan melalui pengawasan dan evaluasi

6) Setiap perbuatan akan diberikan balasan atau reward
7) Pengembangan kualitas diri agar menjadi mukmin yang kuat yang dicintai Alloh. Mukmin yang kuat baik dari sisi keilmuan, keterampilan, bekerja keras, tidak boleh lemah.
8) Beramal soleh termasuk dalam bekerja dengan baik akan diberikan balasan kehidupan yang baik di dunia dan pahala yang besar di akhirat, diampuni dosanya, dijanjikan surga.
9) Melakukan segala sesuatu dengan ikhlas

Ajaran Islam yang diambil dari al-Quran dan Hadits tersebut jika dikaitkan dengan manajemen kinerja, maka dapat dijadikan dasar bahwa dalam manajemen kinerja dilakukan dengan perencanaan yang matang, pelaksanaan program yang sungguh-sungguh, memonitoring, evaluasi, menilai, dan memberikan reward. Semuanya harus dilakukan dengan baik, sungguh-sungguh dan ikhlas. Bekerja bukan bertujuan mendapatkan reward, tetapi semata-mata bekerja karna Alloh. Di sisi lain, organisasi wajib memberikan penghargaan yang sesuai dengan hasil kerjanya. Ini menunjukkan bahwa UIN MALIKI Malang telah menginternalisasikan nilai-nilai Islami dalam manajemen kinerja, yaitu:

1) Menetapkan tujuan dan strategi pengembangan
2) Memberikan review dalam perumusan program yang sesuai dengan IKU yang telah ditetapkan, agar dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien.
3) Memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan program secara berkala
4) Mendistribusikan atau mengcascading indikator kinerja pada setiap unit dan individu.
5) Memberikan reward atas hasil kinerja SDM melalui system remunerasi berbasis kinerja

D. KESIMPULAN

1) Kinerja individu atau pegawai berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Oleh sebab itu harus dikelola dengan baik, dengan cara melakukan tahapan-tahapan berupa penentuan strategi pengembangan, perumusan program, review kesesuaian dengan tujuan, monitoring , evaluasi, penilaian, umpan balik.
2) Indikator Kinerja Utama (IKU) didistribusikan pada unit dan individu, yang mana hal ini menjadi dasar pemberian reward dalam bentuk remunerasi
3) Nilai-nilai Islami sangat relevan untuk diterapkan dalam konteks kekinian, termasuk dalam manajemen kinerja. Jika dibandingkan dengan teori yang ada, Islam menekankan mengelola kinerja dengan berkeadilan, yaitu setiap individu harus diberikan beban kerja yang dijadikan dasar untuk memberikan reward dalam hal ini remunerasi, Sehingga reward setiap individu tidaklah sama dan tidak bersifat flat setiap bulannya. Selain itu seorang pemimpin berkewajiban menjamin bahwa program atau kegiatan berjalan dengan efektif dan efisien, benar sesuai syariah, dan baik sesuai peraturan yang ada, sesuai tujuan dan strategi pengembangan yang telah dicanangkan dengan melakukan review sebelum program ditetapkan.

PIMPINAN CABANG MUSLIMAT NAHDLATUL ULAMA KABUPATEN PASURUAN PROVINSI JAWA TIMUR

DAFTAR PUSTAKA

Al-Quran al-karim

Kutubu al-Tisah, Hadits Syarif linnabi

Al- Manawi, M. Abdurro'uf, 1994, *Faid Al-Qodir,* dar el-kutub ilmiyah Beirut cet. juz 2

Al-Qosimi, Jamaluddin, tth, *Mauidhoh mu'minin*, Darul ulum al-Islamiyah

Al-Ghozali, Abu Hamid, tth, *Ihya' Ulumuddin*, Darunnasyr Al-Misriyah Surabaya, jilid 4

Armstrong, Michael. 2003. *A Handbook of Human Resources Management Practices. 9 th Edition*. London. Kogan Page Limited.

Aguinis, Herman, 2009, *Performance Management*, New Jersey, Prentice Hall

Bacal, Robert, 1999, *Performance Management*, Newyork, McGraw-Hill

Bernadin, John H dan Joyce E.A. Russel, 1993, Human Resources Managemen, Mc. Graw-Hill, Inc, Singapore

Byars,Iloyd, and Leslie W. Rue, 2000, Human Resources Managemen, Mc. Graw-Hill Companies, USA

Blakinger, John, 2006, *Creating a Performance Management Culture* Transformation Systems International

Bass, Bernard M., Avolio, Bruce J., Jung, Dong I., Berson, Yair. 2003. Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*. Vol.88, no.2, pp. 207-218.

Boundreau, John,W. *and* Milkovich, George T, .1999. *Human Resource Management*. Boston. Richard D. Irwin. Inc.

Bratton, John. Keith Grint and Debra L. Nelson. 2005. *Organizational*

Leadership. Singapore. Thomson South-Western.

Brooks, Donna and Lyn Brooks, 2007, *10 Secret of Succesful Leaders*, Cet. I, Jakarta, PT. Bhuana Ilmu Populer.

Cameron, K., & Whetten, D. 1983. Organizational effectiveness: One model or several? In Cameron, K., & Whetten, D. (eds.) *Organizational effectiveness: A comparison of multiple methods.* New York, Academic Press: 1–24.

Cascio, Wayne, F, 1995, *Managing Human Resources: Productivity, Quality of worklife, Profits*. Fourth Edition,Singapore: McGraw Hill Inc.

DeWaal, Andre A. 2001. *The Power of Performance Management How Leading Companies Create Sustained Value.* Canada. John Wiley & Sons, Inc.

Dharma, Surya,2009, *Manajemen Kinerja, Falsafah Teori dan Penerapannya*, Yogjakarta, Pustaka pelajar

Dessler, Garry, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Terjemah) Jilid 1, Jakarta, PT Indeks.

Diana, IN. 2008, Hadits-hadits Ekonomi, Malang, UIN Press

Diana, IN, 2021, Kepemimpinan Islami, Malang, UIN Maliki Press,

Gibson, James.L.John M, 1997, Ivancevich, *Organisasi, Perilaku, Struktur dan proses,* Edisi VIII, Jakarta, Erlangga

Gomes, C.F., M. Yasin, M., & Lisboa, J.V (2004), *Literature Review of Manufacturing Performance Measures and Measurement in Organizational Context: Framework and Direction for Future Research,* Journal of Manufacturing Teknology Management, 15(6), pp. 511-530

Ghalayani, A.M. and Noble J.S., (1996), *The Changing Basis of Performance Measurement,* International Journal of Operation & Production Management, 16(8), pp63-80

Hersey, Paul and Kenneth H. Blanchard, 1995, *Management Of Organizational Behavior,* 4th Edition, Prentice Hall Inc., New

York

Iwan Vanany, 2002, *Performance Measurement: Model & Aplikasi*, Cetakan ke-2, Surabay, ITS Press.

Kermally, Sutan, 1997, *Managing Performance,* Singapure, Butterworth-Heinemann

Luthans, F., 2006, *Perilaku Organisasi*, alih bahasa Vivin Andika,dkk., Yogjakarta: Andi

Ligh N. Wood & Ansie Harding, *Can You Show a Good Lecturer?* , 2007, Australia, International Journal of Mathematical Education, Sience & Tekbologi,

Mwita, John Isaac. 2002. *The Role of Motivation in Performance Management: The case of performance-related-pay schemes in British local authorities*. Brimingham. International Development Departement (IDD) School of Public Policy The University of Birmingham.

Mangkunegara, AA Anwar Prabu, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung, PT.Remaja Rosdakarya.

-------------------, 2007, Evaluasi Kinerja, Bandung, Refika Aditama

Mahmudi, 2005, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, Yogjakarta, Akademi Manajemen Perusahaan YKPN

Martoyo, Susilo, 1992, Manajemen Sumber Daya Manusia, Balai Penerbitan, Fakultas Ekonomi, Yogjakarta

Mathis, Robert L. and Jackson, John H.,2006, *Human Resources Management*, Terjemah, Jakarta, Salemba Empat.

Neely, A. Gregory, M and Platts, K. (1995), *Performance measurement System Design, Literatur Reiew and Reasearch Agenda*, International Journal of Operation Production Management, 15(4), pp.80-116

Noe, Raymond A.,1994, *Human Resources Management,* Gaining a Competitive Advantages, Richard D. Irwin Inc., USA

Robbins, Stephen P., 1990, *Organization Theory: Structure, Design*

and Applications, 3rd Edition, Prentice Hall Inc., New York

…………………, 2008, *Perilaku Organisasi*, alih bahasa, Diana Angelika,dkk., Jakarta, Salemba Empat.

Rollinsons, Derek, 2002, *Organizational and Analysis, an Integrated approach*, Second Edition, England, Pearson Education limited

Rivai,Vietzhal, dkk, 2008, *Performance Appraisal*, Edisi kedua, jakarta, PT Rajagrafindo Persada

Rue,LL and Byard 1997, *Management Skill and Aplication*, New York, McGraw-Hill Co.

Simamora, Henry, 1999, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi kedua, Yogjakarta, STIE YPKN

Soeprihanto, J., 2001, *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan,* Yogjakarta, BPFE

Timpe, Dale, A, 1992, alih bahasa, Seri Ilmu dan Seni Manajemen Bisnis, Kinerja, Jakarta, PT Alex Media Komputindo Kelompok Gramedia

Vroom V.H., *and* Yetton, 1973, *Leadership and Decision Making,* Pittsburgh, University of Pittsburgh Press

Wibisono, Dermawan, 2006, *Manajemen Kinerja, Konsep, Design, dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*, Jakarta, Erlangga

Wibowo, 2009, Manajemen Kinerja, Jakarta, Rajawali Press.

- TENTANG PENULIS -

Dr. Ilfi Nur Diana, S.Ag., M.Si., dilahirkan di Pasuruan. Sejak kecil ia dibesarkan di lingkungan Pondok pesantren terpadu Al-Yasini Pasuruan. Ia menempuh pendidikan dasar di tempat kelahirannya dan melanjutkan pendidikan menengah ke pondok pesantren al-Lathifiyyah Bahrul Ulum Tambak Beras Jombang. Ia menamatkan pendidikan S1 di IAIN Sunan Ampel Surabaya, S2 di UNPAD Bandung dan mengambil program doktor di UNAIR Surabaya. Ia juga pernah mengambil program sandwich di Quensland University Brisben Australia.

Karier akademiknya dirintis di jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang sejak tahun 1998. Ia pernah menjadi ketua Pusat Studi Gender pada tahun 2010, menjadi Wakil Dekan bidang Akademik Fakultas Ekonomi tahun 2013-2017, dan sebelumnya menjabat PLT Wakil Dekan bidang akademik 2011-2013, dan menjadi wakil rektor bidang Administrasi Perencanaan dan Keuangan (AUPK) tahun 2017-sekarang.

Pengalaman organisasi diawali sejak masih mahasiswa bahkan masih menjadi santri. Ia pernah menjadi ketua pondok putri di Tambakberas, pengelola jurnal mahasiswa, pengurus PMII, PW IPPNU Jatim, PC Fatayat Kab. Pasuruan, PC Muslimat Kab. Pasuruan, Ketua Yayasan Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini Pasuruan,PC ISNU Kab. Pasuruan, Ikatan Doktor Kab. Pasuruan, Dewan Pengawas KOPONTREN Al-Yasini, Dewan Pembina HIPSI, Forum Wakil Rektor II PTKIN se-Indonesia, Forum PTN BLU se-Indonesia.

Buku yang pernah ditulis antara lain; Haruskah Perempuan dan Anak Dikorbankan?, Spektrum Gender, Gender dan Islam, Kepemimpinan Integratif, Hadits-hadits Ekonomi, Glosari Ekonomi Islam, Peran Kepemimpinan Islami di Organisasi Kemasyarakatan, Islamic Leadership. Adapun risetnya banyak dilakukan terkait dengan bidang Ekonomi dan manajemen yang bekerjasama dengan pemerintah daerah dan juga pernah menjadi tim riset Indonesia-Australia tentang Pengukuran Kemiskinan di Indonesia. Tulisannya juga banyak mengupas tentang perempuan dan anak, terkait pariwisata Halal, Manajemen Sumber Daya Manusia, dan Entrepreneurship. Selain itu ia juga menjadi narasumber di berbagai forum.

CARA DAFTAR

Online

Kunjungi Halaman Resmi web : https://psb.alyasini.net
klik **DAFTAR** dan isi Formulir pendaftaran secara lengkap

Offline

Datang langsung ke Kantor Pondok Pesantren Putra/Putri
Pagi : Pukul 08.00 – 11.00 WIB
Siang : Pukul 14.00 – 17.00 WIB

WAKTU PENDAFTARAN

GELOMBANG 1

Pendaftaran : 01 Januari – 31 Maret 2025
Test Masuk : 02 April 2025
Pengumuman : 05 April 2025

GELOMBANG 2

Pendaftaran : 01 April – 30 Juni 2025
Test Masuk : 02 Juli 2025
Pengumuman : 07 Juli 2025

SYARAT PENDAFTARAN

1. Mengisi formulir pendaftaran Online di psb.alyasini.net
2. Fotocopy ijazah terakhir 1 lembar
3. Fotocopy NISN 1 lembar
4. Foto Calon Santri 3x4 2 lembar
5. Foto Walisantri (Ayah dan Ibu) 3x4 2 lembar
6. Fotocopy Kartu Keluarga (KK) 2 lembar
7. Fotocopy KTP Ayah dan Ibu / Wali 1 lembar
8. Mengisi Surat Pernyataan Calon Santri dan Walisantri

AYO SEGERA! INSTAL APLIKASI AlyasiniQu

المؤسسة لمعهد الإسلامي مفتاح العلوم الياسيني

PENERIMAAN SANTRI BARU

PP. TERPADU AL-YASINI PASURUAN

1446 - 1447 H / 2025 - 2026 M

Lembaga Pendidikan
Boarding School (Wajib Mukim di Pesantren)

Program Unggulan

1. Pembinaan & Pengawalan Akhlaq Mulia
2. Percepatan Baca Tulis Al-Qur'an (3 bulan)
3. - Percepatan Baca Kitab (1 tahun)
   - Penguasaan Fathul Qorib & Gramatika Arab (2 tahun)
4. Percepatan Percakapan Arabic/English (6 bulan)
5. Santri Mahasiswa/i Wajib Sorogan Kitab Setiap Pagi & dinyatakan lulus dengan ujian Fathul Muin

Program Lanjutan

1. Tahfidzul Qur'an (Pa/Pi)
2. Penugasan lulusan Madin Ulya (1 tahun)
3. Pengabdian Santri SLTA Pasca UNAS (1 Bulan) di 57 tempat di Jawa Timur

BIAYA PENDIDIKAN DIAWAL

GEL 1

KETERANGAN	PUTRA	PUTRI
Biaya Pendidikan Pondok	Rp. 1.530.000	Rp. 1.370.000
Perlengkapan Santri	Rp. 870.000	Rp. 745.000
Infaq untuk Kemaslahatan Pesantren	Rp. 1.500.000	Rp. 2.000.000
Syahriah Bulan (200.000 x 6 Bulan)	Rp. 1.200.000	Rp. 1.200.000

GEL 2

KETERANGAN	PUTRA	PUTRI
Biaya Pendidikan Pondok	Rp. 1.630.000	Rp. 1.470.000
Perlengkapan Santri	Rp. 870.000	Rp. 745.000
Infaq untuk Kemaslahatan Pesantren	Rp. 2.000.000	Rp. 2.500.000
Syahriah Bulan (200.000 x 6 Bulan)	Rp. 1.200.000	Rp. 1.200.000

*Pembayaran syahriah 50% untuk santri yang bersaudara kandung & masih aktif di pesantren.

LAIN-LAIN

Bagi Orangtua/Wali Santri yang tidak bisa mengirim langsung Putra/Putrinya bisa melalui transfer ke nomor rekening pondok

Santri	Bank	No. Rekening	Atas Nama
Putra	BANK BRI	006501555555300	PP Terpadu Al Yasini Putra
Putri	BANK BRI	006501444444307	PP Terpadu Al Yasini Putri

Setelah proses transfer berhasil, segera konfirmasi/kirim sms/WA pemberitahuan ke nomor 082234325915 (untuk santri putra) & 082336244244 (untuk santri putri)

CONTACT PERSON

- **M. Afandi, S.H., M.E (Ketua Pondok Putra)** ~ 0813 3431 2365
- **Marhumah, M.Pd (Ketua Pondok Putri)** ~ 0822 5709 9176
- **Muhaimin (Ketua Panitia Putra)** ~ 0822-2999-7296
- **Hikmatul Maulidiyah (Ketua Panitia Putri)** ~ 0822 5719 8714

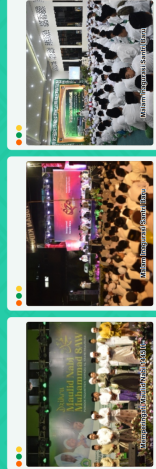
KEGIATAN SANTRI

Kegiatan	Waktu
1. Bangun tidur & Mujahadah / Qiyamul lail	03.00 WIB
2. Jama'ah sholat shubuh	04.30 WIB
3. Pembelajaran Al-Qur'an (LPQ) & Mengaji kitab kuning	05.00 WIB
4. Sholat dhuha & Persiapan sekolah	06.00 WIB
5. Sekolah Formal	07.00 WIB
6. - **Istirahat** - Ngaji Shohih Bukhori & Ilmu Hadits (bagi santri senior)	12.30 WIB
7. Jama'ah sholat dhuhur & Persiapan Madin	13.30 WIB
8. Madrasah Diniyah Salafiyah	14.00 WIB
9. Jama'ah Sholat Ashar & Istirahat	16.30 WIB
10. Mengaji Al-Qur'an di Masjid / Mushollah Jama'ah Sholat Maghrib	17.30 WIB
11. Pembacaan Surat Al-Mulk Bersama di Masjid / Musholla	17.15 WIB
12. - Pembelajaran Al-Qur'an (LPQ) - Mengaji Tafsir Jalalain ke Pengasuh Pembacaan Rotibul Haddad (bagi yang sudah lulus LPQ)	18.30 WIB
13. Jama'ah Sholat Isya'	19.30 WIB
14. **Istirahat**	19.40 WIB
15. Kursus LPBA / Kursus Kitab	20.00 WIB
16. Wajib Belajar	21.00 WIB
17. **Istirahat** (Tidur)	22.30 WIB

*** Santri dilarang keluar, bermain atau mengikuti kegiatan diluar pondok**

Memperingati Maulid Nabi 1445 H

Malam Inagurasi Santri Baru

Malam Inagurasi Santri Baru

Kesekretariatan Panitia PSB

Jl. Pondok Pesantren Terpadu Miftahul Ulum Al-Yasini Areng-areng Wonorejo Pasuruan 67173

@pptalyasini
@alyasinimedia

LEMBAGA PENDIDIKAN

Non-Formal

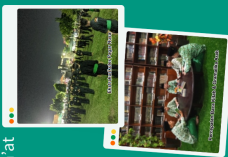
- Lembaga Pendidikan Al-Qur'an (Bersertifikat)
- Madrasah Diniyah Salafiyah (Ula, Wustha, dan Ulya)
- Lembaga Aswaja Center
- Lembaga Bahtsul Masa'il
- Lembaga Pengembangan Bahasa Arab & Inggris
- Lembaga Pengembangan Minat dan Bakat
- Lembaga Pengabdian Masyarakat
- Lembaga Keuangan Syari'ah
- Lembaga Leadership (Da'i / Da'iyah)
- Lembaga Penerbitan

Formal

Lembaga	Akreditasi
TK/RA	Terakreditasi C
SD Islam Cendikia Al-Yasini	Terakreditasi B
MTs Genius Al-Yasini	Terakreditasi A
SMP Unggulan Al-Yasini	Terakreditasi A
SMP Negeri 2 Kraton di Al-Yasini	Terakreditasi A
SMK Sultan Al-Yasini	Terakreditasi A
SMA Excellent Al-Yasini	Terakreditasi A
MA Negeri 2 Pas di Al-Yasini	Terakreditasi A
SMK Negeri 1 Wonorejo di Al-Yasini	Terakreditasi A
STAI Al-Yasini	Terakreditasi
- Pendidikan Bahasa Arab	(Baik Sekali)
- Hukum Ekonomi Syariah	(Baik)
- Manajemen Pendidikan Islam	(Baik)

AL-YASINI
Bersinergi & Berprestasi

EKSTRAKULIKULER

- Mujahadah, Qiyamul Lail, Sholat Dhuha
- Ziarah ke Makam Pengasuh Setiap Jum'at
- Jam'iyatul Muballighin/ghot
- Jurnalistik
- Qiro'ah Bittaghonni
- Sholawat Al-Banjari dan Ishari
- Ngaji Kitab (Sorogan, Bandongan)
- Kaligrafi
- Kewirausahaan/Entrepeneur
- Senam Santri
- Pencak Silat Pagar Nusa
- Keterampilan (Las, Menjahit, dll)

FASILITAS

- Asrama representatif
- Aula representatif
- Majelis Taklim
- Masjid dan Musholla
- Kantin Makan
- Toserba
- Laundry
- Perlengkapan Olahraga
- Perpustakaan
- Balai Pengobatan
- Lap. Olahraga
- Peralatan Kesenian dll.
- Balai Pengiriman Santri
- Wartel

Pengajian Kitab oleh Pengasuh:

1. Tafsir Jalallain
2. Shohih Bukhori
3. Riyadus Solihin
4. Ulumul Qur'an
5. Ulumul Hadist
6. Risalatul Mu'awanah
7. Fathul Muin
8. Fathul Qorib
9. Ta'limul Mutaallim

Pengajian Sentral Oleh Pengasuh

Tahdfidzul Qur'an Putri

Tahfidzul Qur'an Putra

MANAJEMEN
KINERJA ISLAMI

Manajemen kinerja merupakan sebuah proses meningkatkan kinerja sebuah organisasi. Kinerja organisasi dapat terwujud jika kinerja tim dan kinerja individu tercapai. Kinerja individu tidak datang dengan sendirinya. Karna itu kinerja perlu dikelola dengan baik dan benar, sesuai perubahan zaman. Bagaimana mengelola kinerja menurut teori dari para ahli dan juga menurut Islam? Dan bagaimana manajemen kinerja perguruan tinggi?

Perguruan tinggi merupakan lembaga pendidikan yang mencetak lulusannya terserap di dunia kerja di tingkat global dan siap menyongsong visi Indonesia Emas 2045. Ini adalah tanggungjawab besar dari perguruan tinggi. Tentu hal ini tidak mudah dalam menghadapi era disrupsi saaat ini. Karna itu perlu dipelajari baik dari teori-teori maupun dari kajian keislaman serta praktek dari organisasi khususnya perguruan tinggi.

Buku ini mengupas teori-teori manajemen kinerja dan ruang lingkupnya, dan juga nilai-nilai Islam dalam manajemen kinerja yang belum banyak dikupas padahal sangat kaya inspiratif. Serta lesson learned dari UIN Maulana Malik Ibrahim Malang yang sudah bertransformasi dalam waktu yang relatif singkat dan saat ini sedang menyiapkan diri menjadi perguruan tinggi Islam unggul bereputasi internasional. Tentu saja ingin mengikuti jejak PTN ternama di Indonesia yang sudah berumur puluhan tahun dan bertaraf internasional. Karna itu buku ini dapat dijadikan referensi bagi siapa saja yang ingin mendalami, meneliti, memimpin organisasi atau perguruan tinggi yang sedang bertransformasi, ataupun dipelajari oleh mahasiswa.

ISBN 978-623-6480-69-4